GUILHERME SOUZA BARBETTA

PROJETO DE REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA EMPRESA PASTIFICIO BARBETTA LTDA

FLORIANÓPOLIS

2002

GUILHERME SOUZA BARBETTA

PROJETO DE REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA EMPRESA PASTIFICIO BARBETTA LTDA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Organizações e Métodos

Professor Orientador: Altamiro Damian Préve

FLORIANÓPOLIS

2002

PROJETO DE REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA EMPRESA PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 09 de setembro de 2002.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Altamiro Damian Préve
Orientador(a)

Edinice Mei Silva
Membro

João Nilo Linhares
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, principalmente aos meus pais e irmão, pelo carinho e compreensão, acima de tudo pelo apoio e suporte a minha estada para a conclusão deste curso.

Agradeço a minha namorada que me motivou em momentos de desânimo, pelo seu amor, compreensão pelos momentos que deixamos de compartilhar em virtude da dedicação a este trabalho.

Agradeço ao professor Altamiro Damian Préve pela orientação e dedicação durante a realização deste trabalho acadêmico, assim como a todo o corpo docente desta instituição.

Agradeço a empresa Pastifício Barbetta Ltda, na pessoa do senhor Wilmar Barbetta pela oportunidade oferecida a mim para a produção deste trabalho de conclusão de estágio.

E principalmente a Deus, que me concedeu a graça da perseverança, dedicação, alegria para que o sonho de ser um administrador torna-se realidade.

"Uma volta rápida requer um alto grau de integração entre corpo e mente".
È a combinação dos dois que leva a um
desempenho ótimo.
Eu nunca consegui fazer uma volta perfeita.
Sei que ao olhar para trás, sempre
houve um lugar para aperfeiçoar, não importa se
em apenas décimo ou centésimo de segundo.
Sempre haverá espaço para fazer melhor."
(Ayrton Senna da Silva)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

BARBETTA, Guilherme S. **Projeto de Reorganização administrativa da empresa Pastifício Barbetta Ltda.** 2002.(103f.) Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo geral propor uma reorganização da área administrativa da empresa Pastifício Barbetta Ltda, desenvolvendo um Manual de Organização, um Fluxograma de Atividades e o Layout Administrativo da empresa. O estudo caracterizou-se por ser uma pesquisa aplicada e valeu-se da pesquisa de campo e da pesquisa bibliográfica para levantar as informações para o desenvolvimento da teoria. A coleta de dados deu-se através da observação direta no campo, da consulta bibliográfica, do levantamento dos dados referente ao perfil da empresa e através de entrevistas.
Após analisar o referencial bibliográfico disponível foram definidos os capítulos deste trabalho sendo discorrido sobre os assuntos pertinentes a construção da teoria: desenho organizacional, tipos de organizações, organograma, manuais de organização, fluxograma, layout e importância de uma forte equipe gerencial.
O trabalho apresentou como resultados a proposição de um manual de organização englobando um Quadro de Distribuição de Tarefas, um fluxograma das principais atividades administrativas e uma descrição formal dos procedimentos das atividades da área produtiva da referida empresa. O presente trabalho apresentou também como resultado, modificações propostas na estrutura da empresa criando setores e cargos demonstrados no organograma proposto à organização e em seu *layout* administrativo.
As alternativas propostas à empresa foram devidamente analisadas e aprovadas, fazendo com que este trabalho atingisse todos os objetivos ao qual estava proposto.

Palavras- chaves: reorganização, manual de organização e *layout*

1 APRESENTAÇÃO

A empresa na qual foi produzido este trabalho acadêmico de conclusão do Curso de Administração tem a denominação social **PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA,** que teve início com uma padaria. Com o passar dos anos e a dificuldade no ramo das padarias, ele decide criar uma empresa de macarrão. Para isso chamou seu filho Wilmar e uma de suas filhas, Vilma, para que com ele dessem início à empresa que é hoje. Portanto, mais precisamente em 23 de abril de 1975 foi fundado a empresa PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA, cuja sociedade foi composta pelo seu fundador Artur Barbetta e os filhos Wilmar Barbetta e Vilma Barbetta, tendo como objetivo a exploração do ramo de indústria e comércio atacadista e varejista de massas alimentícias em geral.

Esta empresa situa-se na cidade de Lages, interior do estado de Santa Catarina. Utiliza como marca de trabalho a fantasia "Macarrão Caseiro Beija-flor". É uma empresa familiar, hoje administrada por Wilmar Barbetta que a recebeu de seu pai, o fundador.

No início das operações ela possuía como área de atuação apenas a região de Lages e com uma produção diária de aproximadamente 1500Kg de macarrão caseiro. Tendo nessa época uma produção bastante artesanal contando com mais ou menos 15 colaboradores.

Com o início da segunda e atual gestão em meados de 1982 foram feitos vários investimentos para modernizar o processo de produção, alterando a forma de produzir que antes era artesanal para uma linha automatizada, proporcionando à empresa um salto de produção dos antigos 1500kg para 9500kg ao dia. Para escoar essa produção, além do estado de Santa Catarina passou a explorar os mercados do Paraná e do Rio Grande do Sul, atualmente seu maior mercado.

No ramo de massas alimentícias, como em qualquer outro ramo, encontra-se muita concorrência, com muitas marcas diferentes atuando no mesmo mercado. Isso tem dificultado em muito a sobrevivência das empresas, pois obriga-nas a reduzir suas margens de lucro. Os maiores concorrentes da empresa em estudo são as empresas do Rio Grande do Sul. Mas em Santa Catarina empresas como a Massita e Stinella da região de Florianópolis e empresas do sul do estado como Dellarini de Içara e a Araré de Criciúma são as grandes concorrentes.

A empresa atualmente conta com cerca de 100 funcionários e encontra-se bem solidificada no ramo de massas alimentícias.

Com esse significativo aumento em sua estrutura, na capacidade produtiva e área de atuação, a empresa começou a sentir problemas na área administrativa que é pequena e não se

desenvolveu como o restante da empresa, vindo a prejudicar todo o funcionamento restante da empresa.

Diante desta constatação tem como problema de pesquisa, reestruturar área administrativa de empresa Pastifício Barbetta Ltda, a fim de evitar a ineficiência da organização.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivos gerais

Propor uma reorganização da área administrativa da empresa Pastifício Barbetta Ltda

1.1.2 Objetivos específicos

- Estudar a estrutura organizacional, destacando:
    - Desenvolver um manual de organização;
    - Estabelecer um fluxograma das atividades;
    - Desenhar o layout administrativo da empresa.
- Destacar a importância de uma forte equipe gerencial.
- Estabelecer alternativas para a reorganização.

1.2 JUSTIFICATIVAS

1.2.1 Quanto à importância

O assunto deste trabalho acadêmico, que busca uma organização da área administrativa, demonstra-se importante porque uma empresa organizada em sua estrutura, apresenta eficiência, eficácia e agilidade, fatores esses que são necessários para impulsioná-las para o futuro.

1.2.2 Quanto à oportunidade

Este trabalho acadêmico visa a realização de um estudo propondo a reorganização da área administrativa que não acompanhou a evolução e o crescimento dos negócios da empresa Pastifício Barbetta Ltda.

A estrutura administrativa era muito funcional quando a empresa possuía um quadro de 15 colaboradores e as vendas não superavam as 40 toneladas/mês, porém atualmente a empresa conta com aproximadamente 100 colaboradores e suas vendas saltaram para 247 toneladas/mês com a mesma estrutura, que por conseqüência ficou enfraquecida e sobrecarregada.

Tendo em vista a realização deste trabalho acadêmico de conclusão do Curso de Administração e o interesse apresentado pela empresa no desenvolvimento desse estudo, torna-se oportuna à realização deste.

1.2.3 Quanto à viabilidade

Esta monografia é viável, pois há por parte do acadêmico, um conhecimento do funcionamento da organização e o acesso às informações são facilitados devido ao fato de ser familiar dos proprietários da organização, constituindo estes, fatores importantíssimos ao sucesso deste trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 REORGANIZAÇÃO E ANÁLISE ADMINISTRATIVA

A aplicação de técnicas de desenvolvimento organizacional permite que a empresa tenha vantagens sobre seus concorrentes, como por exemplo, a de detectar problemas e oportunidades de mercado. O processo de desenvolvimento organizacional dá informações contínuas e precisas tanto sobre o comportamento dos colaboradores envolvidos no processo produtivo e social como sobre os objetivos, programas, instrumentos e técnicas utilizadas.

Toda empresa busca direcionar as forças ou vetores de seus colaboradores para a consecução dos objetivos organizacionais. Procura também se valer da resultante sinergia que ocorre pela união das equipes de trabalho.

De acordo com Simcsik(1992, p.66):

> Inúmeras técnicas são utilizadas nas organizações para a análise administrativa, todas elas com finalidade de aumentar a produtividade e reduzir os custos, visando à maximização dos lucros, isso principalmente porque todas elas atuam em mercados de concorrência.

Saber identificar a necessidade de se executar uma reorganização na empresa é importante, pois assim pode-se evitar que crises administrativas atinjam-na ou assumam caráter epidêmico.

Para identificar a necessidade de uma reorganização, Simcsik(1992) ressalta alguns indicadores que analisados vão determinar a necessidade ou não da reorganização.

2.1.1 Indicadores para análise administrativa

Os indicadores devem ser estabelecidos individualmente, isto é, são próprios de cada empresa, momento e situação. O rol de indicadores apresentado pelo autor para análise estão abaixo dispostos, e vale ainda ressaltar que podem ser utilizados independentemente ou em conjunto, mas principalmente usados com bom senso e profissionalismo:

⇒ CUSTOS – DIRETOS E INDIRETOS – *problema:* quando são baixos ou altos demais.

⇒ MERCADO – COMPETITIVIDADE – *problema:* competitividade baixa ou alta demais.

⇒ PRODUTOS –QUALIDADE – *problema:* controles e sucateamento.

⇒ FINANCEIROS – OPERACIONAIS E ECONÔMICOS – *problema:* capacitação e investimentos incertos.

⇒ MUDANÇAS – RESISTENCIA – *problema:* sabotagem e desvalorização.

⇒ PLANOS–EXPANSÃO E CRESCIMENTO - problema: inexistência de planejamento.

⇒ PESSOAL – QUEIXAS E RECLAMAÇÕES – *problema:* quantidade e qualidade.

⇒ OPERACIONALIDADE – DIFICULDADES GERAIS - problema: administração.

2.1.2 Fatores de avaliação para reorganização

Fatores	Classificação
- Crescimento de capital	Ex. Muito Fraco – estável há anos
- Possibilidade de mudanças	
- Pressões sociais	
- Pressões de tecnologia	
- Lucratividade	Ex. Fraca – acompanhou a inflação
- Custos industriais	
- Liquidez	

Outros Fatores

- Custo de pessoal	- Eficiência competitiva
- Intensidade de modernização	- Eficiência empreendedora
- Obsolescência tecnológica	- Estrutura do poder
- Endividamento	- Sistema de informações administrativas
- Valores administrativos	- Organizações & Métodos
- Comportamentos administrativos	- Sistemas de trabalho
- Reações a mudanças	- Informações e dados
- Preferência pelo risco	- Outros
- Eficiência produtiva	

2.2 DETALHANDO UMA REORGANIZAÇÃO

Faz-se necessário lembrar que as falhas não repousam nas pessoas responsáveis pelas atividades, mas, sim, no sistema. A organização visa capacitar as pessoas, qualitativa e quantitativamente, para que possam detectar as falhas e os desvios do sistema, antes que aconteçam os problemas, e, principalmente para que possam apresentar opções ou idéias para

solucioná-los. A reorganização tem como objetivo principal os colaboradores, que deverão participar e colaborar voluntariamente no processo de mudança.

O trabalho inicial de conscientização da cúpula administrativa em relação à necessidade e a forma de se desenvolver a reorganização talvez seja o mais árduo, difícil, de comprometimento, de fácil crítica e até de cancelamento.

O profissional responsável deve conviver com os problemas da empresa, quando tem a oportunidade de colher informações, dados, opiniões idéias, etc., sobre os procedimentos atuais e o projeto em estudo para futura implantação.Este convívio facilita o entendimento, o treinamento, a apreciação particular e geral e uma implantação serena, segura e participativa, já que todos estarão conscientizados da necessidade de implantação do processo.

Segundo Simcsik(1992) a conscientização se baseia em três pontos:

a. A técnica, os instrumentos e os programas, que visam à otimização dos recursos, sejam eles humanos ou materiais;
b. Os métodos a serem utilizados nas atividades que visam à satisfação pessoal no trabalho e ao conseqüente aumento da produtividade. O resultado é uma melhor qualidade de vida no trabalho (QVT); e
c. Este aumento de produtividade, além de satisfazer a empresa, atende às necessidades do próprio empregado em sua carreira profissional, e à própria sociedade, pois significa uma elevação no padrão de vida.

2.3 IMPLEMENTANDO A REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Havendo acordo com a sistemática apresentada, cabe implementar a reorganização. Todas as áreas atingidas devem receber a documentação (formal) que trará mudanças na sua forma de atuação e nas demais que possuam inter-relacionamento e estejam interligadas no processo administrativo ou produtivo.

Essa entrega de acordo com Simcsik(1992, p.74) "pode ser feita, de preferência, nos encontros e desenvolvimento, ou, em particular, esclarecendo as duvidas no momento da entrega." A implementação dessa documentação pode ser: a) radical, isto é, de uma única vez; ou b) gradual, ou seja, conforme um cronograma. A escolha dependerá da contingência e/ou situação e da cúpula da empresa.

O acompanhamento do profissional responsável no processo reorganizacional deve ser contínuo, principalmente junto aos supervisores e gerentes, para que vençam as barreiras e dificuldades iniciais, próprias e de terceiros.

2.4 DESENHO ORGANIZACIONAL

Quando uma empresa é extremamente pequena e constituída de poucas pessoas, nenhum arranjo formal para definir e agrupar suas atividades torna-se necessário. Chiavenato(1994) destaca que quando os empregados de uma empresa passam a contribuir cada qual com conhecimentos e habilidades especializadas, a alocação de suas tarefas precisa ser, adequadamente, administrada, o que requer o confinamento das relações face a face dentro de grupos primários.

O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da empresa e o seu funcionamento. De um lado, a configuração da estrutura organizacional representa os órgãos que compõem a empresa e as suas relações de interdependência; do outro lado, o seu funcionamento exige atividade e coordenação necessárias para levar adiante o alcance dos objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato(1994, p.333),

> O desenho organizacional envolve a definição da estrutura básica da empresa e como a tarefa empresarial será dividida e atribuída entre departamentos, divisões, grupos, posições e cargos. As escolhas feitas sobre tais aspectos são geralmente divulgadas nos organogramas, manuais de organização e nas descrições de cargos.

A sua principal função é delinear a estrutura organizacional da empresa de modo a contribuir decisivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Child (*apud* Chiaventato,1994) destaca que a estrutura organizacional contribui para as empresas através de quatro maneiras:

1. *Como estrutura básica*: através da divisão do trabalho organizacional e da alocação de recursos empresariais. Desta maneira, ela define como será dividida a tarefa da empresa bem como o formato organizacional decorrente sendo representada através de organogramas.
2. *Como mecanismos de operação*: indicando aos participantes da empresa o que devem e não devem fazer, por meio de descrições de cargos, procedimentos e rotinas de trabalho etc.
3. *Como mecanismo de decisão*: estabelece o processo de tomada de decisão para encontrar consistência entre os objetivos para os quais a empresa existe e

O acompanhamento do profissional responsável no processo reorganizacional deve ser contínuo, principalmente junto aos supervisores e gerentes, para que vençam as barreiras e dificuldades iniciais, próprias e de terceiros.

2.4 DESENHO ORGANIZACIONAL

Quando uma empresa é extremamente pequena e constituída de poucas pessoas, nenhum arranjo formal para definir e agrupar suas atividades torna-se necessário. Chiavenato(1994) destaca que quando os empregados de uma empresa passam a contribuir cada qual com conhecimentos e habilidades especializadas, a alocação de suas tarefas precisa ser, adequadamente, administrada, o que requer o confinamento das relações face a face dentro de grupos primários.

O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da empresa e o seu funcionamento. De um lado, a configuração da estrutura organizacional representa os órgãos que compõem a empresa e as suas relações de interdependência; do outro lado, o seu funcionamento exige atividade e coordenação necessárias para levar adiante o alcance dos objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato(1994, p.333),

> O desenho organizacional envolve a definição da estrutura básica da empresa e como a tarefa empresarial será dividida e atribuída entre departamentos, divisões, grupos, posições e cargos. As escolhas feitas sobre tais aspectos são geralmente divulgadas nos organogramas, manuais de organização e nas descrições de cargos.

A sua principal função é delinear a estrutura organizacional da empresa de modo a contribuir decisivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Child (*apud* Chiaventato,1994) destaca que a estrutura organizacional contribui para as empresas através de quatro maneiras:

1. *Como estrutura básica*: através da divisão do trabalho organizacional e da alocação de recursos empresariais. Desta maneira, ela define como será dividida a tarefa da empresa bem como o formato organizacional decorrente sendo representada através de organogramas.
2. *Como mecanismos de operação*: indicando aos participantes da empresa o que devem e não devem fazer, por meio de descrições de cargos, procedimentos e rotinas de trabalho etc.
3. *Como mecanismo de decisão*: estabelece o processo de tomada de decisão para encontrar consistência entre os objetivos para os quais a empresa existe e

as pessoas que devem realizar o trabalho. Portanto, ele define o poder de tomada de decisão dentro da organização.

4. *Como mecanismo de coordenação entre as partes*: definindo como a organização deverá harmonizar e integrar suas diferentes partes em função da divisão do trabalho organizacional. Enquanto a estrutura básica divide o trabalho, o mecanismo de coordenação integra e dá consistência ao todo.

2.4.1 Características do Desenho Organizacional

Triandis(*apud* Chiavenato,1994) propõe um esquema teórico para a classificação das variáveis identificáveis como relevantes para o desenho organizacional de uma empresa:

1. *Entradas:* são as características do ambiente tarefa, dos recursos e insumos necessários para a empresa funcionar. Nesta classe estão os clientes, fornecedores, as pessoas, recursos financeiros, matérias-primas etc.
2. *Estruturas:* são as relações os elementos de uma organização empresarial que são interdependentes entre si. Nesta classe estão: o poder (distribuição de autoridade), a configuração organizacional, as características dos grupos e pessoas existentes na empresa, bem como a cultura organizacional.
3. *Funções:* são os processos e as maneiras de realizar as tarefas e atividades no sentido de obter um determinado resultado ou saída.
4. *Saídas:*constituem os meios para se avaliar a eficácia empresarial, ou seja, os resultados do desempenho de uma empresa. As saídas podem facilmente mensuráveis(lucros, por exemplo) e subjetivas (como a satisfação dos empregados e acionistas).

Dentro de uma abordagem mais ampla, Galbraith (1977, p.5) parte da definição de que "as empresas são organizações compostas de pessoas e de grupos de pessoas, a fim de alcançar algum propósito comum através de uma divisão do trabalho, integrada por processos de decisão baseados em informação e continuamente através do tempo." Ainda de acordo com Galbraith (1977), o desenho organizacional resulta de uma combinação dos elementos que compõem a definição acima.

O desenho organizacional pode ser estudado do ponto de vista de quatro características principais:

- Diferenciação

- Formalização
- Centralização
- Integração

2.4.2 Diferenciação

A diferenciação refere-se à divisão do trabalho organizacional mais adequada ao alcance dos objetivos empresariais. O trabalho organizacional pode ser dividido em três maneiras diferentes:

- *Diferenciação horizontal*: em departamentos (vendas, recursos humanos...) ou divisões, através da departamentalização.
- *Diferenciação vertical*: em níveis hierárquicos, através de maior número de escalões de autoridade.
- *Diferenciação em tarefas especializadas*: através da criação de órgãos ou cargos especializados de *staff*.

O modo pelo qual cada uma dessas maneiras de divisão ocorre é muito importante na definição da estrutura organizacional. Segundo Chiavenato(1994) a diferenciação é a responsável pela diversidade de departamentos ou de divisões e pelo número de níveis hierárquicos que tornam a organização alta ou achatada.

Lawrence e Lorsch (1973, p.48) explicam que:

> À medida que o ambiente de tarefa se torna complexo, ocorre divisão da empresa em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada para se defrontar com um contexto também especializado. Cada subsistema ou departamento tende a reagir e responder unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para sua própria tarefa especializada.

Algumas ressalvas são importantes, como a maior orientação para o objetivo departamental, fato que ocorre quando da departamentalização, pode prejudicar a identificação do departamento com os objetivos empresariais; uma maior orientação para o tempo a curto prazo em detrimento ao longo prazo e uma maior formalização da estrutura, com estabelecimento de maior número de níveis hierárquicos, de sistemas de controle e sistemas de recompensas.

2.4.3 Formalização

Formalização é a técnica organizacional de prescrever como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas. Ela se refere ao grau em que as regras e regulamentos

explicitamente definidos governam o comportamento (tarefas e outras atividades) dos participantes da empresa.

Hage e Aiken (*apud* Chiavenato,1994 p.339) destacam que:

> A formalização representa o uso de normas em uma empresa. A Codificação dos cargos é uma medida da quantidade de normas que definem as funções dos ocupantes de cargos, tanto quanto a observância das normas é uma medida de seu emprego. Em outras palavras, a variável da codificação de cargos representa o grau em que as descrições do cargo estão especificadas, e a variável observância das normas se refere ao grau em que se supervisiona o cumprimento das normas estabelecidas na codificação do cargo por parte do funcionário.

A formalização constitui o parâmetro do desenho organizacional pelo qual os processos de trabalho são padronizados dentro da empresa. A formalização pode ser feita através do cargo, do fluxo de trabalho e através das regras e regulamentos.

- *Através do cargo* – através de especificações relacionadas com o cargo em si, como a descrição do cargo, por exemplo.
- *Através do fluxo do trabalho* - como instruções e procedimentos detalhados sobre como executar as tarefas, como o projeto de construção de um produto, por exemplo.
- *Através das regras e regulamentos* – a empresa pode instituir regras e regulamentos para todas as situações – todos os cargos, todos os fluxos de trabalho, todos os empregados. Essas regras podem especificar quem pode ou não fazer certas coisas, quando, onde, para quem e com que permissão.

É através da formalização, que o comportamento dos empregados é regulado, para reduzir a variabilidade humana, o sentido de predizer tal comportamento e, sobretudo, controlá-lo, procurando minimizar as dúvidas que venham a existir sobre o cargo, ou trabalho a ser executado.

2.4.4 Centralização

A centralização refere-se à concentração ou dispersão do poder da empresa, ou seja, à distribuição da autoridade e do processo decisorial. É o grau em que a autoridade é distribuída através da organização empresarial. Autoridade é o direito organizacional de exigir que a tarefa seja executada. O processo pelo qual a autoridade é distribuída, ou pelo qual o nível de descentralização é estabelecido, chama-se delegação. Segundo Chiavenato(1994) quanto maior a centralização, mais a autoridade é concentrada nos níveis mais elevados da

hierarquia da empresa e quanto mais delegada a autoridade aos níveis inferiores na escala hierárquica, maior o grau de descentralização na organização.

Mintzberg (*apud* Chiavenato, 1994 p.341) salienta três diferentes usos para o termo descentralização:

> 1. *Como dispersão do poder formal:* Distribuído e delegado para os níveis mais baixo da cadeia escalar de autoridade, também chamada de descentralização vertical da autoridade.
> 2. *Como repartição do poder de tomar decisões:* O processo decisorial é repartido pelos níveis mais baixos da organização, permitindo participação da baixa hierarquia organizacional na tomada de decisão.
> 3. *Como dispersão física de serviços:* A localização física onde os serviços e atividades são executados pode ser distribuída geograficamente em pontos diferentes. Este tipo de descentralização é puramente físico e locacional, mas provoca influências no grau de centralização-descentralização organizacional.

Nas figuras abaixo, é possível ter uma comparação entre as vantagens e desvantagens, tanto da centralização, quanto da descentralização:

Vantagens da Centralização	Desvantagens da Centralização
1. As decisões são tomadas por administradores que têm uma visão global da empresa.	1. As decisões são tomadas por administradores que estão mais próximos dos fatos.
2. Tomadores de decisão situados no topo e geralmente melhor treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.	2. Tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com os trabalhadores e com as situações envolvidas.
3. Eliminação dos esforços duplicados reduz os custos operacionais.	3. As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras prolongadas.
4. Certas funções – como compras – quando centralizadas, provocam maior especialização e aumento de habilidades.	4. Administradores nos níveis mais baixos são frustrados porque estão fora do processo decisorial
5. Decisões são mais consistente com os objetivos empresariais.	5. Pelo envolvimento de muitas pessoas nas comunicações, há mais possibilidades de erro e de distorções pessoais.

Figura 1 AS VANTANGES E DESVANTAGES DA CENTRALIZAÇÃO
FONTE: Idalberto Chiavenato, "Administração de empresas: uma abordagem contingencial. 3ed. São Paulo: Makron Books, 1994

Vantagens da Descentralização	Desvantagens da Descentralização
1. Decisões são tomadas mais rapidamente.	1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre departamentos.
2. Tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre a situação.	2. Maior custo por administrador devido ao melhor treinamento, melhor salário dos administradores nos níveis mais baixo.
3. Maior envolvimento na tomada de decisão cria maior moral e motivação entre os administradores médios.	3. Administradores tendem a uma visão mais estreita e podem defender mais o sucesso de seus departamentos em detrimento aos da empresa.
4. Esta estrutura proporciona bom treinamento para os administradores médios.	4. Políticas e procedimentos podem variar enormemente dentro da organização.

Figura 2 AS VANTAGENS E DESVANTAGES DA DESCENTRALIZAÇÃO
FONTE: Idalberto Chiavenato, "Administração de empresas: uma abordagem contingencial. 3ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

Alguns fatores afetam o grau de centralização-descentralização de uma organização. Dentre eles destacam-se a distribuição do poder dentro da empresa, isto é , a concentração de autoridade na cúpula da hierarquia ou sua relativa dispersão nos demais níveis da empresa; a anatomia do processo decisorial; a formalização, o ambiente, que quanto mais complexo, maior a descentralização necessária; a estratégia empresarial, tecnologia e recursos utilizados e tamanho da empresa.

Kohn (*apud* Chiavenato,1994 p.345) sugere uma matriz para demonstrar as quatro possíveis combinações de centralização e de descentralização de autoridade, de um lado, e de recursos, de outro:

a. *Recursos centralizados com autoridade centralizada:* a administração retém restrito controle sobre sua autoridade.Toma todas as decisões, desempenha todas as funções administrativas e dá ordens. A autoridade é centralizada e há pouca delegação. Esta forma é normalmente encontrada em pequenas empresas, de cunho familiar e com modesta oferta de produtos ou serviços.
b. *Recursos centralizados com autoridade descentralizada:* Dentro destas condições, a empresa tem suas instalações físicas e o seu pessoal centralizado em um local. Porém, dentro do escritório central, a administração delega parte de sua autoridade aos subordinados. Esta característica acontece em empresas relativamente pequenas cujos proprietários ou administradores acreditam na capacidade e competência de seus subordinados.
c. *Recursos descentralizados com autoridade centralizada:* Nesta situação, a empresa tem suas instalações físicas e seu pessoal disperso geograficamente. Exemplos desta situação são as redes de supermercados e quase a totalidade dos bancos.
d. *Recursos descentralizados com autoridade descentralizada:* Nesta combinação dos dois componentes, as instalações físicas, os produtos ou serviços e as funções são descentralizadas e distribuídas em muitas áreas geográficas. A administração dentro de cada subunidade, filial tem grande autoridade de tomar decisões, e cada divisão ou departamento goza de independência relativamente ampla.

O autor ainda destaca que uma técnica recente de descentralização é o conceito de centro de lucro. Uma subunidade desempenha as principais atividades envolvidas em um produto ou linha de produtos e seu administrador se parece com um diretor geral de uma pequena empresa, pois é o responsável junto à direção da empresa pelo lucro gerado em sua

unidade. O administrador é totalmente responsável pelos resultados e possui autoridade suficiente para cumprir tal responsabilidade.

2.4.5 Integração

Com a divisão do trabalho proporcionada pela diferenciação, existe a necessidade de esforço unificado por parte das empresas. Quanto maior a diferenciação, maior a necessidade de integração e de coordenação de suas atividades, para que a empresa atue como um todo consistente de integração e de coordenação de suas atividades, para que a empresa atue como um todo consistente para atingir seus objetivos. A coordenação é o processo de facilitar estas ações encadeadas e obter integração entre elas.

A coordenação tem dois elementos essenciais: a) o trabalho, tarefas ou atividades desempenhadas e b) a sua oportunidade ou tempo através de um processo de comunicação. Para Litterer (1970, p.241):

> A coordenação torna-se necessária principalmente onde às relações entre tarefas ou atividades precisam enquadrar-se, tanto em forma como em tempo, numa consecução integrada de algum objetivo ou propósito global.

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais ela divide o seu trabalho em tarefas distintas e obtém coordenação entre elas.

Os problemas de integração das empresas que operam em ambientes relativamente estáveis, são substancialmente diferentes dos das empresas que operam em mercados heterogêneos e com tecnologias mutáveis.

Virtualmente, todos os tipos de desenho organizacional precisam ser utilizados para resolver certos problemas de integração que variam de uma empresa para outra.(CHIAVENATO,1994)

Os esquemas de integração mais comumente utilizados são:

- Hierarquia administrativa
- Objetivos e planos
- Assessoria
- Regras e procedimentos
- Arranjo físico ou arquitetura
- Sistemas de seleção e desenvolvimento de pessoal
- Autoridade formal
- Departamentalização
- Comissões e forças-tarefas
- Papéis integradores
- Sistemas de avaliação e recompensas

Quanto mais complexos os problemas de integração, mais meios de integração serão utilizados. Todavia, em empresas de pequeno porte ou médio porte e que desenvolvem suas atividades em ambientes estáveis utilizando tecnologias relativamente simples, esquemas de integração utilizados em tempo integral podem constituir um acréscimo oneroso para a estrutura organizacional.

2.4.6 Fatores que afetam o desenho organizacional

O desenho organizacional trata basicamente da estrutura organizacional da empresa e dos processos utilizados para fazê-la funcionar a contento. Como as empresas são entidades complexas, existe uma infinidade de forças e restrições que participam no seu desenho. Chiavenato(1994) ressalta que algumas dessas forças emergem do ambiente onde a empresa está localizada, outras das necessidades de seus diretores e funcionários, dos objetivos empresariais e dos objetivos individuais envolvidos, etc.

Para se encontrar o tipo de desenho organizacional mais apropriado para cada empresa, devem ser observados alguns fatores que influenciam esta escolha como os objetivos da empresa, a tecnologia utilizada, o ambiente na qual está inserida e as suas estratégias.

2.4.6.1 Objetivos empresariais

É o enfoque que parte do topo da empresa em função dos objetivos empresariais a serem alcançados. Para Chiavenato(1994), os objetivos empresariais são desdobrados em objetivos específicos, que passam a ser tomados como ponto focal que proporcionará a criação de uma série de órgãos ou departamentos, cada qual com posições estabelecidas e meios mais adequados para alcançar os objetivos específicos, ou seja, os meios para se atingir os fins. É através desse processo de estabelecer fins e meios para alcançá-los que desenvolve-se um desenho organizacional. O nível e a importância de cada departamento dependerá da sua contribuição para o alcance dos objetivos empresariais, bem como da relevância dos seus objetivos específicos.

2.4.6.2 Tecnologia utilizada pela empresa

É o enfoque que parte da base da empresa em função da tecnologia utilizada. "Partindo da base, as posições e os órgãos da empresa são simultaneamente estabelecidos a

partir dos requisitos exigidos pela tecnologia utilizada pela empresa"(CHIAVENATO,1994 p. 359).

As posições são definidas e formuladas para operar o processo tecnológico, e os requisitos do desenho organizacional emergirão à medida que as posições administrativas de nível inferior vão se tornando necessárias.

Assim, o desenho organizacional, quando focalizado em função da tecnologia ou tecnologias utilizadas pela empresa, é uma espécie de montagem e de superposição. Primeiro define o nível operacional em seguida defini-se o nível intermediário que irá supervisionar e coordenar as atividades operacionais e na seqüência o nível institucional, a cúpula da empresa, que emergirá para a coordenação e integração de todas as partes da empresa.

2.4.6.3 Ambiente escolhido pela empresa

Este enfoque parte das demandas externas do ambiente tarefa para dentro da empresa. À medida que o ambiente se torna mais complexo, ocorre diferenciação na empresa, provocando divisão do trabalho e o aparecimento de subsistema e departamentos, cada qual especializado em uma determinada tarefa em relação àquela parte do ambiente que lhe é mais relevante.

Chiavenato(1994) lembra que o ambiente tarefa da empresa envolve os clientes e consumidores, fornecedores e concorrentes, agências regulamentadoras, e que o ambiente geral é todo o conjunto de eventos, informações, oportunidades, restrições, ameaças e contingências que se originam fora da empresa.

2.4.6.4 Estratégia Empresarial

Também conhecido como enfoque sinergístico, este enfoque parte simultaneamente da análise e mapeamento ambiental e das potencialidades e limitações da própria empresa quanto a recursos e habilidades existentes e das escolhas estratégicas para o alcance dos objetivos. Assim, "a estrutura depende da estratégia adotada pela empresa e o efeito sinergístico é alcançado quando os recursos e meios utilizados contribuem reciprocamente para o desempenho dos demais, de tal forma que o efeito total é maior que a soma das partes envolvidas."(CHIAVENATO,1994 p.360)

2.4.7 Tamanho Organizacional

O crescimento de uma empresa resulta em mudanças tanto no tamanho como na forma da organização da empresa.

O tamanho organizacional de uma empresa constitui um aspecto importante na compreensão de sua estrutura e comportamento e, conseqüentemente, no entendimento do seu desenho organizacional.

Segundo Caplow (*apud* Chiavenato,1994 p.363):

> O tamanho organizacional é a dimensão que envolve o número de empregados e o volume das instalações de uma empresa. Porém, esta afirmação é muito simplista e não retrata as situações em que as empresas têm membros, como acionistas, fornecedores, clientes, etc., que poderiam estar incluídos na organização, pelo impacto que provocam nas decisões da organização. As grandes empresas são, por definição, mais complexas e formalizadas do que as pequenas.

Para Blau e Schoenherr (1970), o tamanho é o fator principal que determina a "forma" de uma empresa, mas alguns autores discordam dessa afirmação. Apesar de haver discordância entre os autores, o tamanho está positivamente relacionado com o número de níveis organizacionais e com o número de divisões ou departamento.(Marshall Meyer *apud* CHIAVENATO,1994).

Hall e outros (*apud* Chiavenato,1994 p.364) concluíram através de uma pesquisa que:

1. o tamanho está relacionado com a dispersão espacial, tanto das instalações físicas, como do pessoal. Quanto maior for a empresa, mais dispersa ela será;
2. as empresas maiores apresentam maior número de níveis hierárquicos e, portanto maior diferenciação hierárquica;
3. o tamanho está relacionado com a especialização intradepartamental ou divisão específica do trabalho. Embora o número de divisões ou departamentos não esteja relacionado com o tamanho, a diferenciação interna está. As atividades organizacionais principais são realizadas através de departamentos, qualquer que seja o tamanho; mas a medida que a empresa cresce em tamanho, ocorre maior especialização dentro da estrutura departamental existente;
4. as empresas maiores formalizam mais sua estrutura de autoridade e procuram apoiar-se em mecanismos de controle social formalizados e impessoais.

2.5 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

2.5.1 Organização Linear

É a estrutura baseada na autoridade linear, que significa que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e que não a reparte com ninguém.

A adoção exclusiva da autoridade linear proporciona a forma organizacional mais simples e antiga. Rocha (1980) destaca que esse sistema é baseado na organização dos antigos exércitos, estruturados em torno de chefes excepcionais. É representado por uma pirâmide, a qual demonstra com nitidez a unidade de comando e os níveis hierárquicos.

Segundo Chiavenato (1980, p.320-321), as principais características da estrutura linear são:

a) *Autoridade linear ou única:* decorrente da aplicação do principio da unidade de comando, pelo qual o superior tem autoridade única e exclusiva sobre seus subordinados. A autoridade linear é uma autoridade de comando.

b) *Linhas formais de comunicação:* as comunicações entre as pessoas ou unidades são feitas unicamente através das linhas existentes no organograma. Cada superior centraliza as comunicações em linhas ascendentes, de modo que as comunicações são lineares e formais, limitada exclusivamente às relações formais descritas no organograma.

c) *Centralização das decisões:* Como a comunicação liga invariavelmente a unidade subordinada ao seu superior, e assim por diante, sucede que a autoridade linear que comanda a empresa toda se centraliza no topo do organograma, enquanto os canais de responsabilidade são conduzidos através dos níveis hierárquicos de forma convergente até a base da organização.

d) *Aspecto piramidal:* em decorrência da centralização da autoridade no topo da organização, a organização linear apresenta uma conformação tipicamente piramidal. À medida que se sobe na escala hierárquica, diminui o número ou posições em cada nível.

Este tipo de estrutura apresenta algumas vantagens importantes. Trata-se de uma estrutura simples e de fácil compreensão, proporcionando uma nítida e clara delimitação das responsabilidades das unidades ou posições envolvidas. Rocha(1980) destaca que é o tipo de estrutura ideal para as pequenas empresas ou para empresas que operam em ambientes estáveis ou com tecnologias estáveis, outra vantagem é a economia para as empresas de pequeno porte, devido ao baixo custo de manutenção.

Apesar de todas as vantagens que possue, este tipo de estrutura apresenta numerosas e graves restrições. Dentre elas, Chiavenato (1994) destaca que a estabilidade e a constância das relações formais podem levar à rigidez e à inflexibilidade da empresa, dificultando a inovação e a adaptabilidade da empresa a nova situações ou condições. Rocha(1980)

complementa, observando que este tipo de estrutura não favorece a especialização dentro da empresa, tornando os gerentes generalistas, não favorece o espírito de cooperação, sobrecarrega a direção e favorece o aumento da burocracia.

2.5.2 Organização Funcional

A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que utiliza o chamado princípio da especialização das funções. De acordo com Rocha (1980 p.81), "a necessidade de decompor as funções para torná-las mais fáceis, faz aumentar o número de especializações através da divisão do trabalho, sendo obrigatório grande trabalho organizacional com fins de ajustar e coordenar todas as operações, transformando-os em uma ação cooperativa". O staff decorre desse princípio, que separa, distingue e especializa. Mais recentemente observou-se que à medida que as empresas vão crescendo e o seu ambiente se torna mutável e competitivo, aumenta consideravelmente a necessidade de órgãos altamente especializados capazes de proporcionar inovações rápidas e substanciais(Chiavenato,1994). Essa flexibilidade – um dos principais pontos fracos da estrutura linear – torna-se indispensável à organização competitiva e inovadora.

Conforme Chiavenato (1994), as principais características da organização funcional são as seguintes:

a) *Autoridade funcional ou dividida* – este tipo de organização baseia-se na autoridade funcional (que se fundamenta na especialização e no conhecimento). Nela, cada subordinado se reporta a vários superiores especializados simultaneamente, reporta-se a cada um deles no assunto de sua especialidade.
b) *Linhas diretas de comunicação* – as comunicações entre os órgãos são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação, pois elas não seguem a cadeia de comando. Este tipo de organização busca a maior aproximação possível entre os diversos níveis e áreas da organização para proporcionar a maior rapidez possível nas comunicações.
c) *Descentralização das decisões* – as decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam conhecimento necessário para implementá-las.

d) *Ênfase na especialização* – esta estrutura organizacional baseia-se na especialização de todos os órgãos ou cargos em todos os níveis da empresa.

Dentre as vantagens oferecidas por este modelo de estrutura, Rocha (1980) destaca a maior economia para as grandes empresas, promove a cooperação e o trabalho em equipe. Chiavenato (1994) complementa as vantagens ressaltando que este modelo proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos, permitindo que cada qual se concentre única e exclusivamente em seu trabalho. Ele também proporciona melhor supervisão técnica e desenvolve comunicações diretas, mais rápidas e sem intermediações, reduzindo possíveis distorções, também separa claramente as funções de planejamento e controle das funções de execução.

Entretanto, a organização funcional apresenta sérias desvantagens como destaca Rocha (1980). Entre elas pode-se citar a resistência dos subalternos à cooperação; a difícil aplicação, requerendo grande habilidade por parte da gerencia; apresenta dificuldade para apurar responsabilidades; seu custo inicial é mais elevado, em comparação com a linear, além do mais existe uma forte tendência à concorrência entre os especialistas e um enorme potencial para conflitos dentro da empresa e como há uma múltipla subordinação, pode acontecer uma confusão quanto aos objetivos organizacionais mais importantes a serem atingidos. (CHIAVENATO, 1994)

2.5.3 Organização Linha – Staff

Com o crescimento e complexidade das tarefas das empresas, a estrutura linear mostrou-se insuficiente para proporcionar eficiência e eficácia. As unidades e posições de linha passaram a se concentrar no alcance dos objetivos da empresa através da delegação de autoridade, serviços especializados, atribuições marginais a outras unidades e posições da empresa.

Segundo Rocha (1980, p.83):

> A estrutura linha-staff segue as características básicas da Estrutura Linear, distinguindo-se desta pela existência de órgãos de staff com a exclusiva função de assessoramento ao executivo, ao qual se acham ligados. Este tipo de estrutura permite o emprego de diretores e chefes sem maiores qualificações em cargos de grande responsabilidade, pois sempre poderão utilizar-se de uma fonte segura de aconselhamento especializado.

Cabe destacar que o assessor deve ser completamente independente dentro de suas atribuições, para que possa ter total liberdade de ação, visto que algumas vezes sua opinião

discordará da opinião dos dirigentes, os quais podem colocar seus interesses pessoais acima dos da empresa.

A assessoria é acrescentada à estrutura, porque a forma de administração universalista torna-se progressivamente inadequada na organização complexa que cresce em tamanho para fazer frente aos problemas coordenativos.(LITTERER,1970)

Para Chiavenato(1994), as vantagens desse modelo de estrutura são:

- Assegura assessorias especializadas e inovadoras, mantendo o princípio da unidade de comando.
- Atividade conjunta e coordenada de órgãos de linha e *staff*. Enquanto os órgãos de linha se responsabilizam pela execução das atividades básicas e fundamentais da empresa, os órgãos de *staff* responsabilizam-se pela execução dos serviços especializados.

Contudo, a estrutura linha-staff apresenta algumas restrições e coloca certos problemas. Um deles é a possibilidade de conflitos entre órgãos de linha e *staff*, como assessor de *staff* não tem autoridade linear sobre seus executores, e como o gerente de linha não tem tempo nem preparo profissional para se especializar, os conflitos entre linha e *staff* segundo Melville (*apud* Chiavenato,1994 p.375) caracterizam-se por:

> - O assessor de *staff* é geralmente um técnico com preparo profissional, enquanto o homem de linha é um homem de prática, promovido pela experiência e pelos conhecimentos adquiridos diretamente no trabalho.
> - O assessor geralmente tem idade menor, com melhor formação escolar, mas com menor experiência. A diferença de formação e de idade predispõe a uma rejeição das idéias do *staff* pelo pessoal de linha.
> - O pessoal de linha pode desenvolver sentimentos de que os assessores pretendem roubar-lhes parcelas cada vez maiores de autoridade, a fim de aumentarem seu prestígio e posição.
> - Ao planejar e recomendar, o assessor não assume responsabilidade imediata pelos resultado dos planos que apresenta. A situação é propicia ao conflito, porque, a qualquer dificuldade, o assessor pode assegurar que seu plano falhou por inépcia do pessoal de linha na sua execução, enquanto o pessoal de linha pode argumentar que o plano era impraticável e teórico.
> - A assessoria representa custos elevados para a empresa, na forma de despesas operacionais e de salários dos especialistas.

Litterer (1970, p.423) focaliza o aspecto da utilidade de conflitos entre pessoal de linha e *staff*. Para ele:

> O conflito é disfuncional apenas quando absorve os esforços e recursos organizacionais sem produzir coisa alguma, quando reflete a atenção de finalidades básicas e, talvez, quando conduz a ações que, conscientemente ou não, sabotam ou subvertem os objetivos organizacionais.

discordará da opinião dos dirigentes, os quais podem colocar seus interesses pessoais acima dos da empresa.

A assessoria é acrescentada à estrutura, porque a forma de administração universalista torna-se progressivamente inadequada na organização complexa que cresce em tamanho para fazer frente aos problemas coordenativos.(LITTERER,1970)

Para Chiavenato(1994), as vantagens desse modelo de estrutura são:

- Assegura assessorias especializadas e inovadoras, mantendo o princípio da unidade de comando.
- Atividade conjunta e coordenada de órgãos de linha e *staff*. Enquanto os órgãos de linha se responsabilizam pela execução das atividades básicas e fundamentais da empresa, os órgãos de *staff* responsabilizam-se pela execução dos serviços especializados.

Contudo, a estrutura linha-staff apresenta algumas restrições e coloca certos problemas. Um deles é a possibilidade de conflitos entre órgãos de linha e *staff*, como assessor de *staff* não tem autoridade linear sobre seus executores, e como o gerente de linha não tem tempo nem preparo profissional para se especializar, os conflitos entre linha e *staff* segundo Melville (*apud* Chiavenato,1994 p.375) caracterizam-se por:

> - O assessor de *staff* é geralmente um técnico com preparo profissional, enquanto o homem de linha é um homem de prática, promovido pela experiência e pelos conhecimentos adquiridos diretamente no trabalho.
> - O assessor geralmente tem idade menor, com melhor formação escolar, mas com menor experiência. A diferença de formação e de idade predispõe a uma rejeição das idéias do *staff* pelo pessoal de linha.
> - O pessoal de linha pode desenvolver sentimentos de que os assessores pretendem roubar-lhes parcelas cada vez maiores de autoridade, a fim de aumentarem seu prestígio e posição.
> - Ao planejar e recomendar, o assessor não assume responsabilidade imediata pelos resultado dos planos que apresenta. A situação é propicia ao conflito, porque, a qualquer dificuldade, o assessor pode assegurar que seu plano falhou por inépcia do pessoal de linha na sua execução, enquanto o pessoal de linha pode argumentar que o plano era impraticável e teórico.
> - A assessoria representa custos elevados para a empresa, na forma de despesas operacionais e de salários dos especialistas.

Litterer (1970, p.423) focaliza o aspecto da utilidade de conflitos entre pessoal de linha e *staff*. Para ele:

> O conflito é disfuncional apenas quando absorve os esforços e recursos organizacionais sem produzir coisa alguma, quando reflete a atenção de finalidades básicas e, talvez, quando conduz a ações que, conscientemente ou não, sabotam ou subvertem os objetivos organizacionais.

2.6 ORGANOGRAMA

O organograma é um gráfico que segundo Rocha (1980, p.46):

> Foi idealizado para representar a organização formal, configurada na estrutura delineada, através do Regulamento da Instituição, no qual acham-se configurados os diversos órgãos, suas posições e respectivas interdependências, via hierárquica, linhas de autoridade, vinculação e subordinação.

2.6.1Vantagens no emprego do organograma

- Permite rápida e total visualização de quem é quem na estrutura;
- Demonstra a importância relativa dos órgãos em função de hierarquia e das atividades que exerçam por especialização;
- Auxilia a identificar ou analisar o fluxo de autoridades, da localização, das responsabilidades e dos relacionamentos formais, de caráter hierárquico ou funcional.

2.6.2 Limitações no uso do organograma

- Quando fica desatualizado, passa a ser fonte de informações errôneas;
- Apresenta uma dificuldade relativa de conter todas as situações possíveis da estrutura sem tornar o gráfico complexo;
- Não permite visualização das relações informais.

2.6.3Cuidados na elaboração do organograma

Rocha(1980) destaca alguns cuidados que devem ser tomados na construção do organograma :

- Ele deve ser claro nas indicações, nos títulos e nos códigos atribuídos aos diversos órgãos;
- Deve ser simples e apresentar a maior objetividade possível, para que se possa garantir uma maior facilidade no seu compreendimento;
- Ser preciso, sempre atualizado;
- Ter estética, sempre que possível, apresentando um equilíbrio na distribuição dos módulos.

2.6.4Tipos de Organograma

Os tipos mais comuns de organogramas são o clássico, em setores, em barras, radial, funcional e funcionograma.

O organograma em setores é elaborado na forma de círculos concêntricos, que representam os diversos níveis hierárquicos. A autoridade máxima se posiciona no centro, sendo que a hierarquia diminui à medida que o órgão se aproxima da periferia. É um gráfico com grande estética, sem, entretanto apresentar a necessária flexibilidade, sendo sua aplicação desaconselhada para trabalhos de grande nível técnico. Já no organograma em barras os órgãos são representados por longos retângulos horizontais, começando todos na mesma posição à esquerda, prolongando-se para a direita. Quanto mais importante for o órgão maior deve ser o dimensionamento do retângulo. Este tipo de organograma só se torna aconselhável em trabalhos simples ou para um rápido esboço da estrutura.

O organograma radial procura representar a estrutura adotando a concepção do sistema solar, ou seja, a autoridade máxima localiza-se no círculo da parte central do gráfico, os departamentos ocupam as posições correspondentes às dos planetas; as divisões e setores aos satélites e assim sucessivamente.

O funcionograma tem a finalidade de ampliar as partes setoriais de um organograma simples através da descrição sucinta das atribuições dos diversos órgãos. Sua principal utilidade é verificar se existe duplicidade ou incoerência nas atribuições dos diversos órgãos que compõem a estrutura. Como ele é um organograma que destaca as principais atividades de cada área, e como será apresentado um manual de organização, a sua utilização será descartada, sendo citado apenas como referência.

2.7 MANUAIS DE ORGANIZAÇÃO

A finalidade dos manuais é oferecer um relato atualizado, conciso e claro de cada fase das operações e negócios da empresa. Partindo desse raciocínio, um manual jamais estará completo e terminado.

Rocha(1980) ressalta que os manuais são úteis em qualquer empresa, independentemente do tamanho, número de colaboradores, etc. A criação de um Manual se justifica quando, em virtude do seu tamanho, seus integrantes começam a perder a visão do conjunto, a ter dificuldade em conhecer as atividades e finalidades dos diversos outros órgãos,

não conseguem mais acompanhar as rotinas e começam a ter dúvidas a respeito de sua autoridade e responsabilidades.

2.7.1 Classificações dos manuais

O número de manuais existentes para auxiliar a empresa a alcançar suas metas é praticamente ilimitado.

Os manuais deverão constituir-se com a finalidade principal de comportar todas as "comunicações normativas" da empresa, de acordo com critérios preestabelecidos, de modo a formalizar o seu funcionamento.

2.7.1.1 Manual de Organização ou Regimento Interno

Segundo Rocha(1980, p 159)

> Tem como função apresentar a estrutura formal de uma empresa, tal como delineada pelo Regulamento da Instituição, por meio da definição clara, racional e objetiva de autoridade, responsabilidade, atividades fim e meio, assim como as relações criadas, de modo a coordenar os esforços das pessoas para que os objetivos comuns sejam atingidos.

Este tipo de manual é o mais apropriado para esclarecer os deveres e responsabilidades que tocam aos executivos dos diversos níveis, assim como para seus subordinados.

2.7.1.2 Manual de Diretrizes e Políticas

As diretrizes gerais são estabelecidas e determinadas à medida que surge a ocasião e as revisões possam ser executadas com tanta freqüência quanto as circunstâncias as tornem necessárias.

Esses manuais têm como objetivos principais demonstrar o pensamento e a filosofia da cúpula da administração, proporcionar a organização todas as informações relativas à forma e extensão com que a empresa se encontra comprometida e até que ponto esta situação é vigente.(ROCHA,1980)

Cabe ressaltar também que em empresas de pequeno porte dificilmente terá necessidade de um Manual de Diretrizes e Políticas.

2.7.1.3 Manual de Normas e Procedimentos ou Manual de Instruções

Este manual nada mais é do que um conjunto de instruções escritas, elaborado para destacar em todos os seus detalhes a rotina a ser seguida de uma função específica.

De acordo com Rocha (1980, p.161) este manual também "reduz em muito o tempo de treinamento, tanto em escritório como em uma fábrica, ajudando inclusive a manter os erros em um nível bem abaixo dos ocorridos normalmente em períodos de treinamento e inicio na função."

2.7.1.4 Manual de Formulários

Este é um instrumento útil por ocasião da introdução de um novo sistema de trabalho administrativo, pois representa um complemento indispensável à descrição daquele.

Compõe-se basicamente da descrição completa da função dos formulários utilizados na empresa, de forma a eliminar as possíveis dúvidas a respeito de sua utilização.

2.7.1.5 Manual de Padrões

"Este tipo de manual torna possível a uniformidade e a consistência no tratamento, na aplicação e utilização de pontos específicos de uma empresa, com o objetivo de reduzir os custos e ao aperfeiçoamento contínuo dos planos gerais, produtos e serviços." ROCHA(1980, p.162)

2.7.2 Distribuição dos manuais

A distribuição dos manuais é uma fase de enorme importância, e deve seguir alguns tópicos:

- Os manuais só deverão ser entregues àqueles que realmente o utilizarão;
- Todos os manuais deverão ser numerados, com o objetivo de serem controlados;
- Deverá existir uma relação do colaboradores que receberam os manuais para que se possa enviar documentos atualizados e poder controlar a devolução quando da transferência ou desligamento dos mesmos;

Quando alguém for promovido para cargos ou órgãos que utilizem manuais, estes devem ser enviados, mantendo assim atualizada a lista com os colaboradores que recebem os manuais.

2.8 FLUXOGRAMA OU DIAGRAMA DE FLUXO

"É um gráfico de rotina que tem por objetivo representar dinamicamente o fluxo de um trabalho de forma analítica, suas respectivas fases ou passos, assim como seus agentes executores." (ROCHA,1980 p.57)

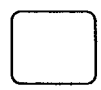
2.8.1 Vantagens do fluxograma

- Possibilita simplificar o trabalho através da combinação, permutação e eliminação das fases ou passos;
- Possibilita visualizar, localizar, corrigir e eliminar os movimentos e contatos desnecessários;
- Possibilita estudar, corrigir e obter a melhor seqüência das fases necessárias, etc.

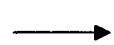
2.8.2 Convenções mais usuais da fluxogramação

Rocha(1980) ressalta que não existe padronização de convenções na ciência da Organização e Administração aprovada por congressos internacionais. Entretanto, há um certo número de símbolos que é empregado quase que universalmente como forma de comunicação visual e técnica, possibilitando que os gráficos sejam facilmente entendidos. São eles:

 - operação

 - inspeção, controle ou análise

 - demora, atraso ou espera

 - transporte ou deslocamento

 - arquivo ou armazenamento

2.8.3 Tipos de Fluxograma

Os fluxogramas de acordo com Faria (*apud* Rocha,1980) dividem-se nos seguintes tipos:

- Fluxograma vertical;
  - o Destina-se a representação de rotinas simples, de mais ou menos 30 passos; retrata o processamento analítico do fluxo de trabalho dentro de uma unidade administrativa.
- Horizontal;
  - o Mais utilizado para estudar em detalhes uma rotina complexa que determina a participação de diversas unidades de trabalho.
- Diagonal;
  - o A seqüência do trabalho se desenvolve da esquerda para a direita e de cima para baixo.
- Pictorial;
  - o Os símbolos e convenções usados nos outros tipos são substituídos por representações gráficas sugestivas, alusivas à idéia que se deseja expor, obedecendo, entretanto, à seqüência exata do fluxo.
- Fluxolocalgrama (*Flow-Chart*)
  - o Trata-se de um fluxograma sobre uma planta baixa, com a finalidade de demonstrar analiticamente a seqüência de uma rotina no próprio local de trabalho, ou seja, representa as fases ou passos de uma rotina dentro do espaço que lhe for destinado.

2.9 O LAYOUT

Dentre os inúmeros conceitos disponíveis sobre *layout*, o mais completo segundo Rocha(1980, p 169) é o seguinte:

> *Layout* é a posição relativa dos departamentos, seções ou escritórios dentro do conjunto de uma fabrica, oficina ou área de trabalho; das máquinas, dos pontos de armazenamento e do trabalho manual ou intelectual dentro de cada departamento ou seção; dos meios de suprimento e acesso às áreas de armazenamento e de serviços, tudo relacionado dentro do fluxo do trabalho.

Com base nessa definição pode-se observar que os objetivos de um *layout* são bem amplos, localizando com exatidão em um único plano tudo o que se relaciona com o processo tanto burocrático, quanto técnico de uma empresa.

De acordo com Rocha(1980), o conceito de *layout* pode ser referenciado por alguns princípios.

2.9.1 Princípios do Layout

2.9.1.1 Princípio da Economia do Movimento

Um *layout* tende a encurtar a distância entre os colaboradores e as ferramentas, nas diversas operações de fabricação e administração.

2.9.1.2 Princípio do Fluxo Progressivo

Quanto mais contínuo for o movimento entre uma operação e a subseqüente, sem paradas, voltas ou cruzamentos tanto para os colaboradores quanto para os equipamentos, mais correto estará o *layout.*

2.9.1.3 Princípio da Flexibilidade

Segundo Rocha(1980, p.170), "quanto mais flexível for o *layout* com o fim de propiciar rearranjos econômicos em face as inúmeras situações que as empresas podem enfrentar, mais útil será para a instituição.

2.9.1.4 Princípio da Integração

A integração entre os diversos fatores, indispensáveis a um *layout* ótimo, deve ter preferência.

2.9.2 Objetivos da distribuição de espaço em função do Layout

Conforme escreve Weil (*apud* Rocha,1980 p.170):

Todo o planejamento que tenha por finalidade uma correta distribuição do espaço de uma área de trabalho, intelectual ou manual, deve pretender atingir, dentre outros, os seguintes objetivos:

- Aparência e conforto – o aproveitamento do espaço deve ser feito de molde a produzir a melhor aparência, com a finalidade de poder proporcionar aos funcionários, independente da posição que ocupem na estrutura, o maior bem-estar possível;
- Economia nas operações – compreende assegurar economia de tempo, assim como o esforço despendido nas operações;
- Facilitar o fluxo de pessoas e de materiais – com o fim de proporcionar a distribuição mais racional entre os móveis, máquinas e equipamentos de um modo geral, objetivando minimizar os atropelos, assim como as distancias mínimas entre os postos de trabalho;
- Utilizar da melhor maneira possível a área disponível;
- Permitir uma futura expansão – através de áreas de reserva, para colocação de novos prédios, máquinas, equipamentos, etc;
- As linhas de instalações elétricas, hidráulicas, ar condicionado, comunicações etc. devem ser traçadas do modo mais econômico possível;
- Permitir controle qualitativo e quantitativo da produção – reduzindo ao mínimo os produtos em processo e de modo a facilitar a inspeção intermediária e final na linha ou entre as fases operativas;
- Propiciar conforto e segurança aos funcionários – de modo a facilitar a supervisão exercida pelas chefias;
- Dar flexibilidade em caso de modificações sem necessitar longas paradas – sem necessitar longas paradas do produto e sem recorrer a custosos sistemas de desvio e transporte.

2.9.3 Tipos de Layout

Basicamente o layout se divide em dois tipos: o *layout* industrial e o *layout* burocrático.

O *layout* industrial é dividido, em dois grupos, de acordo com a característica do fluxo do produto e das seqüências das máquinas, o *layout por produto móvel* e o *layout por produto imóvel*. O primeiro pode ainda ser sub-dividido em *layout* em linha ou por produto e *layout* funcional ou por processo.

Este tipo de *layout* não será aprofundado pois não fará parte deste estudo, que se restringirá a área administrativa e não industrial da empresa.

O *layout* burocrático ou análise da distribuição do espaço, tem aplicação geral na reforma de escritórios, rearranjo de áreas de trabalho burocrático (ROCHA,1980).

A técnica normalmente aceita como padrão na análise da distribuição de espaço, compreende as seguintes fases: (ARAÚJO,1974)

a) Cálculo da área necessária

De um modo geral, a quantidade de espaço físico necessário dependerá do número e categoria funcional dos empregados, da área necessária para arquivos, almoxarifados, máquinas, bibliotecas, lavatórios, etc.

No que concerne a cálculo do espaço, Henrique Paris (*apud* Rocha,1980) sugere o seguinte:

- Diretores – 20 m² por pessoa
- Chefes – 12 m² por pessoa
- Funcionários – 9 m² por pessoa, incluindo espaço para circulação
- Sala de espere para diretor – 12m²
- Sala de conferência para 12 pessoas – 15m²

Já Kenneth (*apud* Rocha,1980) sugere outros padrões, que são:

- Diretores – 37m²
- Chefes – 18m²
- Funcionários – 9m²
- Sala de conferência para 12 pessoas – 55m² ou 4,58 m² por pessoa
- Sala de entrevista – 18 m²

Rocha (1980) ressalta que estes padrões não são e nem poderiam ser fixos ou rígidos, devendo-se adotar um padrão de espaço de acordo com as peculiaridades próprias do órgão.

Quando se trata de espaço existente e não em construção, a distribuição deve ser planejada tendo como base de cálculo a área disponível.

b) Planta baixa do espaço a ser ocupado

Nesta planta baixa devem constar os móveis, paredes, janelas, divisórias, etc.,assim como as instalações existentes. O uso de escala é variado; entretanto, a escala 1:50 é a mais empregada. (cada 1cm corresponde a 0,50m).(ROCHA,1980)

c) Distribuição do espaço pelos órgãos da empresa

Para se fazer a distribuição de espaço entre órgãos da instituição, deve-se:

- Determinar as relações de espaço entre órgãos e o público;
- Verificar os órgãos cujas necessidades de espaço possam ser satisfeitas sem grandes modificações na estrutura ou nas instalações do prédio.

Estes fatores subordinam-se ao princípio geral de que, na distribuição de espaço entre diversos prédios ou em diversos pavimentos no mesmo edifício, deve ser destinada a cada área aquela que melhor corresponder às suas necessidades.

Assim (Rocha, 1980) destaca que os órgãos que tenham freqüentes contatos devem ficar próximos uns dos outros, com o fim de diminuir as distâncias e facilitar um bom desenvolvimento do trabalho.

Na distribuição do espaço deve-se considerar as necessidades específicas de cada órgão operacional, assim como o aproveitamento das instalações existentes para atender estas necessidades.

d) Determinação da quantidade e da natureza dos móveis e equipamentos a serem utilizados

Os móveis, máquinas e equipamentos existentes em uma empresa devem ser controlados através de um inventário, no qual segundo Rocha(1980) deve constar:

- Natureza da peça do equipamento (cadeira, mesa, arquivo...)
- Dimensão
- Fabricante
- Cor
- Localização
- Número do bem patrimonial

Rocha(1980 p.178) destaca que:

> normalmente , ao se planejar qual deve ser a quantidade e o tipo de móveis e equipamentos a serem utilizados, alguns tópicos merecem ser lembrados, e entre eles destacam-se:
>
> - É comum encontrar-se pelas unidades da empresa móveis e equipamentos que não estão sendo utilizados;
> - Geralmente os móveis e equipamentos existentes pelos vários órgãos da empresa são do mais variado tipo, tamanho, qualidade, etc.
> - Ao se estudar uma nova aquisição para posterior distribuição, as peças deverão ser selecionadas segundo critérios de mesmo estilo, funcionalidade e gosto, com o propósito de se conseguir uma aparência mais estética e funcional.

A padronização dos bens patrimoniais de uma empresa deve ser sempre tentada, muito embora seja difícil de ser conseguida.

2.10 A EQUIPE GERENCIAL

2.10.1 O valor de uma forte equipe gerencial

A qualidade do gerenciamento de uma empresa é reconhecida como vital em sua operação eficaz. Um gerenciamento fraco é um contribuinte significativo para o fracasso dos negócios. De acordo com Longenecker (1997, p 214) "o gerenciamento forte pode aproveitar ao máximo qualquer idéia de negócios e fornecer recursos para fazê-la funcionar". É importante dizer também, que uma forte equipe gerencial não consegue recuperar uma empresa que se baseou em um conceito fraco ou que possui recursos absolutamente inadequados ao seu funcionamento e desenvolvimento.

Para alguns novos empreendimentos, uma equipe gerencial pode ser mais forte do que um empreendedor sozinho. Uma razão é que a equipe pode fornecer uma diversidade de talentos para atender as mais diversas necessidades de pessoal. Uma equipe também pode oferecer mais segurança de continuidade, no sentido de que a saída de um de seus membros seria menos devastadora do que a saída de um único empreendedor, profundo conhecedor das características da empresa, pois por ser apenas um, centraliza todas as decisões.

2.10.2 Construindo uma equipe gerencial

A equipe gerencial inclui indivíduos com responsabilidades de supervisão e com capacidade para tomar decisões, também inclui outros que desempenham papéis-chave nos negócios, embora eles não sejam supervisores.

Segundo Longenecker (1997, p.215) "o tipo de competência necessária em uma equipe gerencial depende do tipo de negócio e da natureza de suas operações. Por exemplo, uma empresa de desenvolvimento de software e um restaurante exigem diferentes tipos de experiência de negócios. Qualquer que seja o negócio, a empresa pequena precisa de gerentes com uma combinação apropriada de formação educacional e experiência." Ao avaliar as qualificações daqueles que preencherão seus cargos principais na gerência, faz-se necessário saber se um candidato tem experiência em um tipo correspondente de negócios, se a experiência inclui quaisquer responsabilidades gerenciais e se o individuo atuou alguma vez como empreendedor.

Não há necessidade de que todos os componentes da equipe gerencial tenham conhecimento de todas as áreas gerenciais de uma empresa, é necessário que a empresa

busque um equilíbrio para que todos possam auxiliar-se no desenvolvimento de suas tarefas. A compatibilidade pessoal e a cooperação dos membros da equipe também são necessárias para a colaboração efetiva.

Além de identificar os cargos principais, o empreendedor deve elaborar cuidadosamente a estrutura organizacional. Para Longenecker (1997) os relacionamentos entre as várias posições precisam ser entendidos, embora tais relacionamentos não precisem ser trabalhados em detalhes, é desejável ter planos suficientes para permitir o funcionamento da organizado da empresa e evitar uma confusão de responsabilidades que predispõe ao conflito.

O plano gerencial deve ser rascunhado de forma a favorecer o crescimento dos negócios. Posições não preenchidas devem ser especificadas. Descrições de cargo devem detalhar as tarefas e qualificações para tais posições, e métodos para selecionar os colaboradores capacitados devem ser explicados.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDO

O tipo de estudo, quanto aos fins, foi uma pesquisa aplicada pois, "... é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não." Vergara (1997, p.45). A pesquisa aplicada tem finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, esta motivada basicamente pela curiosidade.

Este estudo se caracterizou por utilizar pesquisas de campo, que segundo Vergara(1997) é uma investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõem de elementos para explicá-lo. Este método utiliza entrevistas, aplicações de questionários, testes e observações.

Foi utilizado também a pesquisa bibliográfica em livros, revistas, para buscar embasamento teórico para a produção deste estudo.

3.2 FORMAS DE ABORDAGEM

Dado a natureza deste trabalho, a forma qualitativa foi a mais apropriada dada a consistência dos dados visando facilitar sua análise e a construção da teoria.

Foi analisado também comportamentos, informações sobre documentos disponíveis tais como: organogramas, fluxogramas, regimento interno, manuais de funcionamento e outros documentos que existam e/ou que estejam disponíveis.

3.3 O PROCESSO DE COLETA DE DADOS

3.3.1 Observação direta no campo

É a forma primária de levantamento de dados para serem comparados com os obtidos em entrevistas e questionários. Realizado de forma profissional pelos profissionais que serão os responsáveis pelo processo, torna-se fonte de subsídio confiável, desde que não haja interferências emocionais ou de terceiros. É uma relação entre a realidade e os dados obtidos por outras técnicas.

3.3.2 Consulta bibliográfica

Segundo Simcsik(1992) "quando da execução desse processo, os profissionais responsáveis devem ter um referencial bibliográfico para não trabalhar no sistema de tentativas e erros. Uma pesquisa em livros, normas, relatórios, documentos e semelhantes, antes, durante ou mesmo depois do trabalho reorganizacional, cria facilidades, pois pode sugerir novas possibilidades, focos de análise e modelos de trabalho, inclusive alternativo ou mesmo soluções para problemas."

Bons livros podem indicar os parâmetros e padrões de uma organização ideal, os quais servirão de comparação com a empresa em estudo acadêmico ou real.

3.3.3 Obtenção dos dados

Conforme Simcsik (1992, p.71) levantamento primário é aquele que estabelece o perfil da empresa no mercado e na situação "hoje", isto é, o levantamento de informações sobre:

⇒ Natureza legal da empresa;
⇒ Objetivos sociais e ramo de atividade;
⇒ Capital e alterações de capital;
⇒ Alterações no contrato social;
⇒ Atividades complementares;
⇒ Localização física e instalações;
⇒ Forma de atuação no mercado e funcionamento;
⇒ Outros, de interesses do profissional responsável pelo processo.

E continua o autor citando que os levantamentos secundários são aquele derivado dos itens acima, mencionados como primários, e outros, cuja prioridade é estabelecida de acordo com sua importância na complementação das informações primárias. Os levantamentos primários são obtidos normalmente em documentos e relatórios passados. Os secundários são obtidos a partir da realidade através de questionários previamente preparados e por meio de entrevistas.

3.3.4 Questionário programado

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Conforme Vergara (1997) ele pode ser aberto, pouco ou não estruturado, elaborado de forma formal, com perguntas diretas, objetivas, incisivas e específicas.

No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

Por ser concreto, é frio; o contato humano não acontece; não há críticas, sugestões, idéias e semelhantes. Quando elas acontecem por escrito, a redação perde a essência que é o contato pessoal.

3.3.5 Entrevista

Foi feita entrevistas semi-estruturadas, partindo-se de questionamentos básicos, apoiados em teorias, que interessam a pesquisa, e em seguida será feito outras interrogativas, fruto de novas hipóteses que foram surgindo à medida que se recebía as respostas do entrevistado.

E também porque "ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação". TRIVIÑOS (1987, p.111)

Nos processos de reorganização, é comum que as entrevistas transforme-se em oportunidades de queixas e reclamações. Simcsik(1992) sugere que todas elas sejam ouvidas, de forma neutra e não tentar agradar o entrevistado cedendo às queixas, senão o entrevistador já dá inicio ao processo desacreditado.

Ainda conforme destaca o autor, deve-se informar ao entrevistado de que o assunto foi levantado para que o profissional responsável possa se interar das necessidades e problemas da empresa, mas que não cabe ao profissional analisar com profundidade e aconselhar ou solucionar o problema tanto dele, o entrevistado, como de seu chefe. Pode parecer não muito simpática esta forma de atuação num primeiro momento, mas evita futuras complicações com este entrevistado, a chefia direta e com os futuros empregados que serão chamados para entrevista.

Como sugestão final, "recomenda-se que o entrevistador trabalhe com o objetivo de trazer o entrevistado para seu lado, tornando-o co-responsável por sugestões, planos de

mudanças e elaborações de novos objetos. Há um verdadeiro processo de cooptação na busca da aceitação e participação na reorganização empresarial." SIMCSIK (1992, p.72)

3.3.6 Análise final e conclusões

Com os documentos em mãos, iniciou-se a avaliação dos dados e a sua transformação em informações. É a analise final que deu origem ao relatório de reorganização e às conclusões para a tomada de decisões da diretoria da empresa.

A análise final pode ter como orientação a seguinte linha de trabalho proposta por Simcsik (1992, p.73):

⇒ Descrição de cargos com a distribuição do trabalho;

⇒ Fluxograma das atividades existentes, tanto operacionais como administrativas(sejam estruturadas ou não-estruturadas);

⇒ Objetivos, metas e projetos, além das políticas e diretrizes organizacionais;

⇒ *Layout* empresarial e respectivos sistemas de controles;

⇒ Sistemas de recompensas e repreensão versus comunicação;

⇒ O pessoal e as relações motivacionais e automotivacionais, além de outras em nível de carreira e de qualidade de vida;

⇒ Estrutura organizacional como um todo (atribuições, poderes, responsabilidades, autoridades, competências, estilos, ect).

⇒ Outros, de livre escolha do profissional responsável.

Estabelecida a análise final, cabe preparar os relatórios, que deve possuir como norteadoras as seguintes premissas:

⇒ Estar baseado em elementos sólidos e firmes, para permitir um acompanhamento reorganizacional seguro e objetivo, principalmente nos planos a curto prazo;

⇒ Identificar e apresentar problemas, irregularidades, erros, desvios e semelhantes que devem ser sanados dentro do programa;

⇒ Analisar todos os posicionamento obtidos, comentários e sugestões recebidas, idéias e propostas apresentadas, concluindo quais têm validade e devem ou podem ser aproveitados;

⇒ Preparar documentos apoiados em gráficos, tabelas, fluxos e cronogramas, indicando pontos de estrangulamento, da racionalização, de modificações, de simplificações ou de complexidade necessária, de controles e avaliações, etc;

⇒ Procurar identificar custos e aumentos de produtividade, se possível quantificando-os, além de perfeita qualificação individual;

⇒ Estabelecer prazos para a aceitação final da reorganização, para a implantação, para o acompanhamento e para um novo estudo.

A análise dos documentos internos e observação pessoal dos procedimentos e das práticas administrativas utilizadas pela organização constituirão, da mesma forma, de alternativas de coleta de dados.

3.4 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

A decisão de desenvolver o estudo por toda a empresa foi tomada embasada pelo que Roesch(1999, p.128) escreve, "se o assunto do estudo é uma reestruturação organizacional, e em caso de empresas de pequeno e médio porte, deve-se englobar toda a organização".

3.5 FASES DA REORGANIZAÇÃO

Uma empresa organizada procura maximizar utilização de seus recursos humanos e materiais, mas isto nem sempre é possível por uma série de motivos detectados nas análises administrativas. É o momento de pensar e optar pelo processo reorganizacional.

Simcsik(1992, p.68) ressalta que "as fases básicas podem ser consideradas decisivas para o sucesso do plano e, assemelha-se, em muito, às fases de um programa de organização.

1ª FASE – Estabelecimento dos objetivos gerais e particulares, com detalhamento de metas e projeto (planejamento estratégico, tático e operacional).

Os objetivos foram apresentados na pág.10 e que foram objeto de orientação deste trabalho acadêmico. A partir da definição dos objetivos foi possível desenvolver os capítulos seguintes.

2ª FASE – Estabelecimento dos limites, fronteiras e abrangência do trabalho.

É natural que a estrutura de cada capítulo estabelece os limites e fronteiras de abrangência em trabalhos desta natureza.

3ª FASE – Envolvimento com a cúpula diretiva (principais executivos) para a identificação dos problemas, circunstâncias e variáveis, além da estruturação filosófica.

O envolvimento da cúpula diretiva fica salientado pelo interesse demonstrado em desenvolver um estudo desta natureza e pela participação de todos quando seu auxílio foi necessário.

4ª FASE – Estabelecimento de alternativas solucionadoras, com a análise dos prós e contras de cada uma delas; estabelecimento das prioridades na aplicação prática.

A alternativas propostas à empresa estão relacionadas no capítulo das propostas e sugestões na página 47

5ª FASE – Aplicação das medidas corretivas aprovadas.

No que diz respeito à aprovação e aplicação das alternativas propostas à empresa, estão descritas, como na fase anterior, no capítulo das propostas e sugestões.

6ª FASE – Acompanhamento da aplicação com correções imediatas onde for necessário.

Algumas das propostas feitas à empresa ainda não foram aplicadas, pois necessitaram de algumas correções e outras já estão sendo utilizadas na integra.

7ª FASE – Estabelecimento de programa de reavaliação periódica e dos planos de Auditoria.

Ainda não foi estabelecido um programa de reavaliação periódica, devido ao pequeno tempo de aplicação das propostas apresentadas à empresa.

As sete fases apresentadas acima, segundo Simcsik(1992) dependem de:

- Seleção de prioridades conforme as necessidades
- Recursos disponíveis para as prioridades, visando ao alcance do trabalho.
- Estabelecimento de prazos para as fases
- Estudos de viabilidade da reorganização de acordo com a disponibilidade dos recursos humanos, financeiros, técnicos, matérias, etc. e de seus custos.
- Exclusão de estados emocionais e de atos irracionais
- Capacidade de persuasão do profissional responsável pelo processo e de sua convicção pessoal
- Profissionalismo e treinamento/ desenvolvimento dos participantes.

4 PROPOSTAS E SUGESTÕES

Com base nas informações obtidas através da observação direta no campo e das entrevistas feitas na empresa foram definidas as tarefas e organizou-se um QDT, representado conforme as normas pelas figuras 3, 4 e 5, que nada mais é do que uma representação esquematizada das atividades desempenhadas por cada colaborador. Neste quadro estará o nome do colaborador, seu cargo, seu horário de entrada e saída e a freqüência com que realizará cada tarefa.

4.1 MANUAL DE ORGANIZAÇÃO / QDT

Estas figuras estão apresentadas abaixo e tem como função demonstrar formalmente os procedimentos e as atividades desempenhadas por cada um. Assim se buscou evitar que ocorressem problemas de ordem funcional, evitando assim que dois ou mais colaboradores executem uma função que poderia ser executada por um só deles, e também evitar que alguém seja sobrecarregado em suas funções. Com o quadro pode-se evitar que pessoas que não tenham capacidade para tomar decisões as tomem e para que nenhuma atividade fique sem alguém encarregado por sua execução.

A Empresa julgou interessante a criação deste QDT, visto que irá facilitar para os colaboradores, a visualização de suas atividades. Este quadro será implantado, primeiramente com os colaboradores que irão sendo contratados e num segundo momento, com aqueles que já fazem parte da Empresa.

QUADRO DE ATIVIDADES

MACARRÃO CASEIRO Beija Flor

SETOR: PRODUÇÃO

AREA:_____

CARGO:_____

NOME:_____

Horário

TAREFA	S	O	PA	NE
- Trabalhar nos painéis controladores dos cilindros				

- Levar os carrinhos com peneiras para as estufas				
- Carregar o trigo até o misturador				
- Trabalhar no misturador				
- Trabalhar no setor de empacotamento				
- Trabalhar na ninhadeira				
- Confeccionar as meadas				
- Trabalhar na empastadora				
- Limpeza das máquinas e equipamentos				
- Fechar bandejas				
- Dar início a produção				
- Identificar qual estufa deve ser colocada a massa para secagem				
- Verificar/ retirar as peneiras com massa seca para empacotar				
- retirar as matérias-primas do respectivo almoxarifado				
- Trabalhar na pesagem				
- Trabalhar no encaixotamento				
- Fechar pacotes				
- Preparar o Premix				
- Marcar as embalagens com o lote e as datas de validade e fabricação				
- Levar os produtos prontos para o depósito				

Legenda	
S= executar sempre (diariamente)	**PA= Pode aprender a fazer**
O= executar ocasionalmente (semanal /mensal)	**NE= nunca executa**

Figura 3

QUADRO DE ATIVIDADES

MACARRÃO CASEIRO Beija Flor

SETOR ADMINISTRATIVO

ÁREA:_____

CARGO:_____

NOME:_____

Horário

TAREFA	S	O	PA	NE
- Recepcionar as pessoas e direcioná-las ao setor responsável				
- Recepcionar os fornecedores				
- Atendimento ao público para venda de massa quebrada				

- Etiquetar embalagens				
- Trabalhar como telefonista				
- Limpeza das salas da área administrativa				
- Limpeza da área das estufas				
- Limpeza dos Banheiros				
- Limpeza geral da empresa				
- Digitação das informações para o funcionamento do sistema				
- Contato com os bancos				
- Responsável pelas contas à receber				
- Responsável pelas contas à pagar				
- Responsável pelas compras de matérias-primas e materiais diversos				
- Responsável pelos recursos humanos da empresa				
- Confecção dos relatórios gerais de desempenho				
- Responsável pelo Fluxo de caixa				

Legenda	
S= executar sempre (diariamente)	**PA= Pode aprender a fazer**
O= executar ocasionalmente (semanal /mensal)	**NE= nunca executa**

Figura 4

QUADRO DE ATIVIDADES

MACARRÃO CASEIRO Beija Flor

SETOR DE VENDAS

AREA:_____

CARGO:_____

NOME:_____

Horário

TAREFA	S	O	PA	NE
- Carregar e descarregar caminhões				
- Limpar caminhões				
- Cobrar entregas feitas à vista ou com cheque				
- Trabalhar como motorista				
- Trabalhar como ajudante de entrega				
- Trabalhar no setor de produção				
- Digitação de pedidos				
- Conferir carga				

- Controlar os Estoque de produtos acabados				
- Emissão de pedidos				
- Geração / impressão de notas fiscais				
- Geração / impressão de duplicatas				
- Atendimento aos clientes na empresa e por telefone				
- Organização dos romaneios de entrega				
- Manutenção dos veículos				

Legenda	
S= executar sempre (diariamente)	**PA= Pode aprender a fazer**
O= executar ocasionalmente (semanal /mensal)	**NE= nunca executa**

Figura 5

4.2 PROCEDIMENTOS

No manual foram propostas algumas descrições de que se julgou necessário. Algumas atividades da empresa são apenas conhecidas por aqueles que as executam e o conhecimento de "como fazer" não está documentado. Essas atividades necessitam de padronização, pois envolvem o empacotamento, a confecção das meadas, conferência da massa pela manhã e o encaixotamento. Sendo as atividades descritas com base na observação e com auxílio dos colaboradores que executam cada uma dessas tarefas.

A descrição destes procedimentos foi muito bem aceita pela Empresa e já está sendo utilizada. Sabendo da importância de compartilhar as informações entre todos, esta descrição era uma vontade que a ela possuía e não havia feito.

PROCESSO PARA ENCAIXOTAR

Pega-se a caixa que se encontra no almoxarifado de matéria-prima, em seguida puxa-se o barbante que prende as caixas. Com a escrita Pastifício Barbetta para cima, faça a marcação com o carimbo da data do dia atual.

INSTRUÇÕES PARA MARCAÇÃO DAS CAIXAS

Material para marcação disponível: 1 (um) pincel atômico e 1 (um) carimbo

- Atualize a data do carimbo para o dia e o mês corrente.

- Carimba-se no lado da marcação das caixas no canto e em cima, após ter carimbado todas as caixas a serem utilizados nesse dia, faça a marcação do código da massa que será colocada na caixa seguindo o quadro abaixo:

Cód	Descrição da massa	Peso	Número da Caixa
A1	Massa Fininha	1Kg	N° 03
A2	Massa Fina	1Kg	N° 03
A3	Massa Média	1Kg	N° 03
A4	Massa Larga	1Kg	N° 03
B1	Massa Fininha	500g	N° 01
B2	Massa Fina	500g	N° 01
B3	Massa Média	500g	N° 01
B4	Massa Larga	500g	N° 01
C1	Bandeja Fininha	500g	N° 01
C2	Bandeja Fina	500g	N° 01
C3	Bandeja Média	500g	N° 01
C4	Bandeja Larga	500g	N° 01
E1	Ninho Fininho	1Kg	N° 01
E2	Ninho Fino	1Kg	N° 01
G1	Ninho Fininho	500g	N° 01
G2	Ninho Fino	500g	N° 01

INSTRUÇÕES PARA O USO DAS MÁQUINAS

1° SELADORA: É a máquina para fechar pacotes, deve ser aquecida até atingir a temperatura de aproximadamente 150°C. Ao atingir essa temperatura, pega-se o pacote e coloca-se na boca da seladora e pressiona-se o pedal soltando-o logo em seguida. Ao terminar a selagem coloca-se sobre a mesa seguinte para que seja encaixotado.

2° CORTADEIRA: Essa máquina é utilizada para cortar a fita na medida certa para fechar as caixas. Para a máquina trabalhar puxe a alavanca e largue-a para que a fita seja cortada. Em seguida feche a caixa em baixo. O logotipo da empresa deve ficar na posição correta, ou seja, na posição que se possa ler normalmente, não de cabeça para baixo.

DISPOSIÇÃO DAS MASSAS NAS RESPECTIVAS CAIXAS

A1, A2, A3, A4 – São colocados na caixa de n° 3, 12 pacotes de 1 Kg deitados uns sobre os outros formando duas colunas, com a logomarca da empresa voltada para cima.

B1, B2, B3, B4 – São colocados na caixa de n° 1, 24 pacotes de 500g, sendo 18 pacotes deitados com a logomarca da empresa voltada para cima, 4 pacotes no lado da caixa e 2 pacotes em cima deitados com a logomarca da empresa voltada para cima.

C1, C2, C3, C4 – São colocadas 20 bandejas na caixa de n° 1, sendo 2 bandejas com a logomarca da empresa voltada para cima e uma voltada para baixo, sendo que está fica entre as outras duas.

E1 e E2 – São colocados 10 pacotes de 1Kg na caixa n° 1, deitados uns em cima dos outros com a logomarca da empresa voltada para cima, formando duas colunas.

G1 e G2 – São colocados 20 pacotes de 500g na caixa n°1, sendo 16 pacotes deitados uns sobre os outros com a logomarca da empresa voltada para cima e 4 pacotes no lado da caixa.

Após colocados os pacotes/bandeja em suas respectivas caixas, deve-se fechá-la com uma outra fita retirada da cortadeira e em seguida colocar a caixa no carrinho para que seja levada ao depósito de materiais acabados. A capacidade máxima deve ser de 32 caixas por carrinho e ao ser levada ao estoque deve ser conferido a quantidade pelo responsável pelo estoque.

EMPACOTAMENTO

1. **MASSA NINHO** – Pega-se as respectivas embalagens na gaveta e as pás para empacotar. O processo deve ser feito por duas pessoas, sendo que uma abra a embalagem e a outra coloca os ninhos na embalagem. A quantidade a ser colocada na embalagem são duas pás bem cheias de ninho, enquanto uma pessoas leva as embalagens com os ninhos para a pesagem a outra vira a peneira para que o restante da massa caía sobre a peneira seguinte e retira essa peneira, colocando ela sobre um carrinho para que seja utilizada novamente. Em seguida dá-se início novamente o processo de empacotar.

2. **MASSA FININHA, FINA, MÉDIA E LARGA DE 1 KG** – Pega-se 7 meadas no sentido horizontal; três com o lado direito para cima e quatro com o lado direito para baixo.

Coloca-se dentro da embalagem 3 fileiras iguais de meadas, uma leva para a mesa para a pesagem e a outra vira a peneira.

3. **MASSA FININHA, FINA, MÉDIA E LARGA DE 500g** – Pega-se 6 meadas no sentido vertical e coloca-as dentro da embalagem, e na segunda fileira coloca-se 5 meadas, também na vertical. Enquanto uma leva os pacotes para a pesagem a outra vira a peneira.
OBS: Na massa larga retira-se uma meada de cada fileira

4. **MONTAGEM DA MESA, MASSA DE 1KG** – Coloca-se na mesa 04 pacotes no sentido vertical e 09 pacotes na horizontal. Coloca-se 01 pacote com a abertura para frente e outros 03 com a abertura para trás.
5. **MONSTAGEM DA MESA, MASSA DE 500g** – Coloca-se 05 pacotes na vertical e 10 pacotes na horizontal.

6. **PESAGEM DA MASSA** – Coloca-se a massa sobre a balança, pesando conforme abaixo:
   a. **Pacote de 1Kg** = 1.004 à 1.010 g
   b. **Pacote de 500g** = 504 à 508 g
   c. **Bandejas** = 524 à 530 g
   d. **Massa Quebrada Sacola** = 1.510 à 1.520 g
   e. **Massa Quebrada Caixa** = 10.550 g

OBS: Verificar continuamente se a balança está zerada, caso não esteja conferir a tara da embalagem, ou outro qualquer problema que possa estar ocasionando este problema de peso.

7. **PROCESSO DA MASSA QUEBRADA** – Quando terminar de empacotar um carrinho de peneiras, colocar as massas que ficaram quebradas sobre a peneira dentro de caixas para que possam ser reaproveitadas para venda ou no processo, sendo que devem ser pesadas com 10.550Kg, escrevendo sobre a caixa fechada, o tipo de massa que está dentro e que é caixa de massa quebrada.

Com a massa que é colocada em sacolas para venda, está deve ser pesada com 1.520g. Para empacotar essa massa nas sacolas, deve-se virar uma caixa de massa quebrada sobre uma peneira e com as pás deve-se preenchê-las. Após preenchidas e pesadas, amarra-se

a sacola e reveste com outra sacola e então leva-se para o depósito para que seja dada entrada no registro de estoque e para que possa ser comercializada.

8. **LIMPEZA** – De hora em hora uma pessoa será encarregada de varrer o local de trabalho. Quando é feita a limpeza geral da empresa, todas as pessoas executam a limpeza.

PROCESSO DE CONFERÊNCIA DA MASSA PELA AMANHÃ

Em todas as manhas ao chegar no setor de trabalho, dirija-se sempre para as estufas para verificar se elas estão ligadas. Se elas estiverem ligadas, retire o primeiro carrinho de peneiras para fora da estufa começando com a massa fina. Abaixam-se as peneiras para um outro carrinho colocando-as uma sobre as outras.

Verificar se a massa está seca ou não, se estiver seca e sem nenhum outro problema, leve-a para o empacotamento. Caso haja algum problema com a massa, ou seja, se ela estiver molhada, manchada ou quebradiça, relate qual desse problemas está ocorrendo para o gerente de produção para que seja decido a melhor opção a ser adotada em relação a massa.

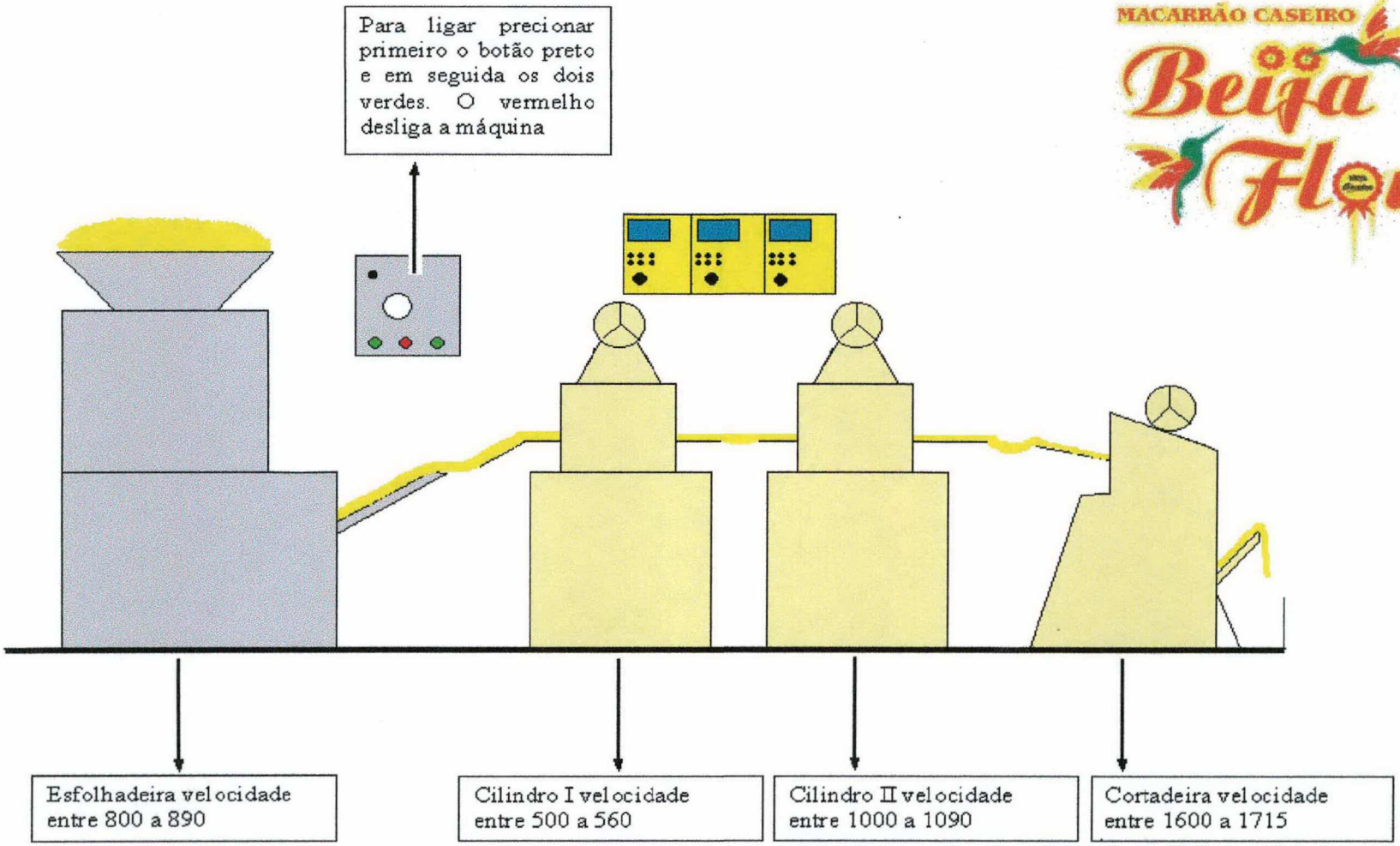
COMO VERIFICAR SE A MASSA ESTÁ SECA

Pegar uma meada e colocar o dedo no centro para sentir a umidade. Também quando sentir que a meada está mais grossa e fechada, maior cuidado deve ser tomado, pois ela pode estar molhada no centro. Se estiver seca por completo leva-a para o empacotamento.

PROCESSO PARA SE FAZER AS MEADAS

1. Retirar rapidamente os fios da máquina cortadeira, deixando a massa na mão na mesma posição que se tirou da máquina;
2. Manter a mão bem aberta e movimentar os dedos, facilitando assim para que os fios de massa não grudem uns nos outros;
3. Ao se chegar nas peneiras, que estarão sobre uma mesa, começar a dobrar a massa da seguinte forma:

    a. Separar mais ou menos 23 fios de massa;
    b. Movimentar a mão para trás, depois para frente, deixando as pontas dos fios de massa dobradas para baixo em cima da peneira;
    c. Dobrar para trás novamente e solta os fios da massa do lado esquerdo;
    d. Fazer 06 meadas no sentido horizontal, e 5 no sentido vertical;
    e. Após completar a peneira, colocar outra peneira sobre esta e realizar o mesmo processo feito na primeira;
    f. Este processo deverá ser repetido até completar oito peneiras, que depois de completas deverão ser colocadas no carrinho;
    g. Quando estiver 40 peneiras no carrinho levá-lo com cuidado para as estufas;
    h. Quando for utilizado o gabarito, uma pessoa segura o gabarito enquanto outra abaixa a peneira.


Para ligar precionar primeiro o botão preto e em seguida os dois verdes. O vermelho desliga a máquina
Esfolhadeira velocidade entre 800 a 890
Cilindro I velocidade entre 500 a 560
Cilindro II velocidade entre 1000 a 1090
Cortadeira velocidade entre 1600 a 1715

4.3 FORMULÁRIOS

A Empresa possui formulários que não apresentavam nenhum tipo de padronização e organização. Todos os formulários da Empresa foram minuciosamente analisados e alguns mereceram algum tipo de alteração. Os formulários que sofreram alterações foram: (1) A ficha de solicitação de emprego, que foi revista e teve o campo do número da carteira de motorista e categoria acrescentados, que são dados necessários quando da solicitação de emprego para motoristas; (2) o cadastro de fornecedores que foi proposto com base nos dados necessários para a empresa criar um banco de dados dos atuais fornecedores, bem como de futuros fornecedores; (3) a relação das necessidades de produção e empacotamento que antes da criação deste formulário era feito verbalmente ou escrito em "papelzinho" proporcionando erros quanto a interpretação do que era dito ou escrito.

Este último formulário foi o que mais rapidamente passou a ser utilizado pela Empresa, visto que sua utilidade foi comprovada por aqueles que necessitavam dele.

Quanto aos demais formulários, nenhuma alteração foi necessária, apenas foram padronizados para com isso criar um bom núcleo de informações, reduzir os custos administrativos e operacionais, bem como demonstrar organização.

Todos os formulários estão sendo utilizados pela Empresa à medida que são necessários.

MACARRÃO CASEIRO Beija Flor

CARTA DE ADVERTÊNCIA

Lages-SC, de de .

Ilmo. Sr.(a)_____

Prezado Senhor(a):

Tendo V.Sa. faltas injustificáveis, vimos pela presente adverti-lo de que, caso se repita este fato, seremos obrigados a tomar medidas mais energéticas, lembrando que já havia sido advertido verbalmente.

Esclarecemos que a reiteração no cometimento de irregularidades autorizam a rescisão de trabalho por justa causa.

_____

PASTÍFICIO BARBETTA LTDA

Ciente do empregado em ___/___/_____

Assinatura: _____

Testemunha:

_____

_____

CARTA DE SUSPENSÃO

Lages-SC, ___de _____de_____

Ilmo. Sr.(a)_____

Prezado Senhor(a):

Tendo em vista que após a primeira suspensão aplicada em virtude de faltar, V.Sa. não mudou o comportamento, somos forçados a aplicar-lhe uma segunda penalidade.

Dessa forma, pela presente, comunicamos a V.Sr. sua suspensão do exercício de sua atividades por 5 (cinco) dias, a partir da presente data, devendo seu retorno ocorrer no dia ___/____/_____.

Esperamos que esta segunda punição, por reincidência de falta da mesma natureza, possa servir de correção para uma atitude que tem causado grandes prejuízos a empresa.

Caso V.Sa. não modifique o seu modo de agir, prejudicando o bom andamento e a disciplina da empresa, seremos forçados a tomar alguma atitude mais drástica, que será sua dispensa por justa causa.

_____
Assinatura empregador

Ciente do empregado em ____/____/_____

Assinatura do Empregado:_____

Testemunhas: _____

_____

AVISO PRÉVIO DO EMPREGADOR PARA DISPENSA DO EMPREGADO

Sr.(a) _____

Pelo presente o(a) notificamos que a 30 (trinta) dias da data da entrega deste, não mais serão utilizados os seus serviços pela nossa firma, e por isso, vimos avisá-lo(a) nos termos e para os efeitos do disposto no Art.487, item II - Cap. VI - Título IV, do Decreto Lei n. 5452, de l. de maio de 1943, (CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS).

Pedimos a devolução do presente com o seu "CIENTE" e "OPÇÃO" abaixo.

Atenciosamente.

_____

PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA

CIENTE E OPÇÃO (Lei N. 7093/83)

Declaro-me ciente, exercendo a opção □ = redução de 2 (duas) horas diárias

□ = falta de 07 dias corridos

__/__/____ _____ _____

responsável quando menor assinatura do empregado

AVISO PRÉVIO DO EMPREGADO AO EMPREGADOR

Em Lages-SC ___de _____de 20___

Ao(s) Sr.(s) PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA

Eu _____ , pelo presente aviso, comunico V.(s) .(s), que a partir do dia 29 de agosto de 2.002 , deixarei de ser vosso empregado.

Para meu governo atendendo ao que dispõe a lei, rogo fineza de me devolver(em) a cópia do presente aviso com respectivo ciente.

_____ _____

Ass. Resp. quando menor Assinatura do Empregado

Estou(amos) Ciente(s)

Em ___ de _____de 20____

PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA

AVISO PRÉVIO DO EMPREGADOR PARA EMPREGADO COM DISPENSA DO CUMPRIMENTO DO CONTRATO DE EXPERIÊNCIA

MACARRÃO CASEIRO Beija Flor

Lages-SC, __ de_____de_____

Ilmo. Sr.(a)_____

Através desta comunicamos que a partir de ___/___/_____ , V. S. esta dispensado dos serviços que prestava a nossa empresa,.

Informamos-lhe, ainda, que estamos dispensado V.S. do cumprimento do aviso prévio, sendo que o mesmo será indenizado por ocasião do recebimento das verbas rescisórias a que faz jus, e que estarão à sua disposição no dia ___/____/_____.

Agradecendo a colaboração prestada, solicitamos apor o seu ciente na cópia anexa.

Atenciosamente.

_____ _____

EMPREGADO PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA

CIENTE EM ___/____/_____

AVISO PRÉVIO DE FÉRIAS

Aviso Prévio de Férias	Cap. VI-Título II da C.L.T.-Dec.Lei n°5452 de 01/05/1943 E Alterações do Dec.-Lei n°1535 de 13/04/1977 Art.135 de C.L.T.

Empresa: PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA
Nome do Empregado: _____
C.T.P.S. N° _____ Reg.Empregado_____ Livro ___ Folha ___

Período de Aquisição das Férias	Período de Gozo das Férias	Data de Retorno ao Servi;co
De __/__/____A __/__/_____	De __/__/____A __/__/_____	__/__/_____

REMUNERAÇÃO BASE PARA CÁLCULO

Faltas injustificáveis	Salário Base	Mensal	Horário	Tarefa	Outras
	R$				
			REMUNERAÇÃO 11 DIAS		R$
			ACRÉSCIMO DE 1/3		R$
DEDUÇÕES		R$			
I.N.S.S.		R$			
I.R.FONTE		R$			
PENSÃO ALIM.JUDICIAL		R$			
			TOTAL REMUNERAÇÃO		R$
TOTAL DEDUÇÕES		R$			
			LÍQUIDO A RECEBER		R$

Comunicamos-lhe que, de acordo com a lei, ser-lhe-ão concedidas férias relativa ao período acima descrito, ficando à sua disposição a importância de R$_____
relativa aos _____ dias de férias, a ser paga antecipadamente.

_____
PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA

Lages-SC, de de .

_____	_____
Assinatura do empregado	Assinatura do responsável

RECIBO DE FÉRIAS	ARTIGO 145 DA C.L.T. E PARÁGRAFO ÚNICO.
Empresa: PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA **Nome do Empregado:** _____ Recebi a importância de _____ correspondente às minhas férias ora concedidas e que vou gozar com o aviso que recebi em tempo hábil ao qual dei o meu "ciente". Por ser verdade, firmo o presente recibo, dando plena e geral quitação. _____ empregado. Lages-SC, de de .	
_____ Ass.responsável quando menor	_____ Visto empregador

CONTRATO DE TRABALHO A TÍTULO DE EXPERIÊNCIA

Entre a empresa PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA, com sede em Lages-SC, à Av.Dr. João Pedro Arruda,1736, CNPJ 84.946.631/0001-98, doravante designada simplesmente **EMPREGADORA** e _____ portador da _____ , a seguir chamado apenas **EMPREGADO,** é celebrado o presente CONTRATO DE EXPERIÊNCIA, que terá vigência a partir da data de início da prestação de serviços, de acordo com as condições a seguir especificadas:

1 – Fica o EMPREGADO admitido no quadro de funcionários da EMPREGADORA, para exercer a função de _____ mediante a remuneração de _____ por mês. A circunstância, porém, de ser a função especificada não importa na intransferibilidade do EMPREGADO para outro serviço, no qual demonstre melhor capacidade de adaptação desde que compatível com sua condição pessoal.

2 – O horário de trabalho será anotado na sua ficha de registro e a eventual redução de jornada, por determinação da EMPREGADORA, não inovará este ajuste, permanecendo sempre integra a obrigação do EMPREGADO de cumprir o horário que lhe for determinado, observando o limite legal.

3 - Obriga-se também o EMPREGADO a prestar serviços em horas extraordinárias, sempre que lhe for determinado pela EMPREGADORA, na forma prevista em Lei, na hipótese desta faculdade pela EMPREGADORA, o EMPREGADO receberá as horas extraordinárias com acréscimo legal, salvo a ocorrência de compensação, com a conseqüente redução da jornada de trabalho em outro dia.

4 – Aceita o EMPREGADO expressamente a condição de prestar serviços em qualquer dos turnos de trabalho, isto é, tanto durante o dia como a noite, desde que sem simultaneidade, observadas as prescrições legais reguladoras do assunto, quanto à remuneração.

5 – Fica ajustado nos termos do que dispõe o Para. 1. Do artigo 469, da Consolidação das Leis do Trabalho, que o EMPREGADO acatará ordem emanada da EMPREGADORA para prestação de serviços tanto na localidade de celebração do Contrato de Trabalho como em qualquer outra cidade, capital ou vila do Território Nacional, quer essa transferência seja transitória, quer seja definitiva.

6 – No ato da assinatura deste contrato, o EMPREGADO recebe o regulamento Interno da Empresa cujas cláusulas fazem parte do Contrato de Trabalho, e a violação de qualquer delas implicará em sanção, cujo graduação dependerá da gravidade da mesma, culminando com a rescisão de contrato.

7 – Em caso de dano causado pelo EMPREGADO, fica a EMPREGADORA, autorizada a efetivar o desconto da importância correspondente ao prejuízo, o qual fará, com fundamento no Par. 1. Do artigo 462 da Consolidação das Leis de Trabalho, já que essa possibilidade fica expressamente prevista em Contrato.

8 – O presente Contrato, vigerá durante 30(TRINTA) DIAS, sendo celebrado para as partes verificarem reciprocamente, a convivência ou não de se vincularem em caráter definitivo a um Contrato de Trabalho. A Empresa passando a conhecer as aptidões do EMPREGADO e suas qualidades pessoais e morais; o EMPREGADO verificando se o ambiente e os métodos de trabalho à sua conveniência.

9 – Opera-se a rescisão do presente contrato pela decorrência do prazo supra ou por vontade de uma das partes: rescindindo-se por vontade do EMPREGADO ou pela EMPREGADORA com justa causa, nenhuma indenização é devida; reiscindindo-se, antes do prazo, pela EMPREGADORA, fica esta obrigada a pagar 50% dos salários devidos até o final (metade do tempo combinado restante), nos termos do artigo 479 da C.L.T., sem prejuízo do disposto no Reg. Do F.G.T.S. Nenhum aviso é devido pela rescisão do presente contrato.

10 – Na hipótese desde ajuste transforma-se em contrato por Prazo Indeterminado, pelo decurso do tempo, continuarão em plena vigência as cláusulas de 01 (um) a 7 (sete), enquanto durarem as relações do EMPREGADO com a EMPREGADORA.

E por estarem de pleno acordo, as partes contratantes, assinam o presente Contrato de Experiência em duas vias, ficando a primeira em poder da EMPREGADORA, e a Segunda o EMPREGADO, que dela dará o competente recibo.

Lages-SC, ___de _____de _____.

_____ _____

TESTEMUNHA EMPREGADO OU RESP. QUANDO MENOR

_____ _____

TESTEMUNHA PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA

AFIRMO TER RECEBIDO CÓPIA DO MESMO: ___/___/_____

_____

TERMO DE PRORROGAÇÃO

Por mútuo acordo entre as partes, fica o presente contrato de experiência, que deveria vencer nesta data prorrogado até _____/_____/_____.

LAGES SC, _____/_____/_____

_____ _____

TESTEMUNHA EMPREGADO OU RESP.QUANDO MENOR

_____ _____

TESTEMUNHA PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA

FICHA DE SOLICITAÇÃO DE EMPREGO

Dados para Correspondência

Nome:_____

Endereço:_____ n°_____

Bairro:_____ UF:_____ Tel:( )_____

CEP:_____

Dados Pessoais

Data de nascimento:____/____/_____ Sexo: ( )masculino ( )feminino

Estado Civil: ( )solteiro ( )casado ( ) Viúvo ( ) Desquitado ( ) Outro_____

Conjugue:_____

Filiação:_____

_____

Número de dependente:_____ Tipo Sangüíneo:_____

Fumante: ( )Sim ( ) Não Escolaridade:_____

Documentação

Carteira de identidade:_____

CPF:_____ Título:_____ Zona:_____Seção:____

CTPS:_____ Série:_____ PIS:_____

Certificado de reservista:_____

Carteira de Motorista:_____ Categoria:_____

Empregos Anteriores

Empresa:_____

Data Admissão:___/___/_____ Cargo:_____ Saída:___/____/____

Salário Inicial: R$_____ Salário Final: R$_____

Motivo da Saída:_____

Empresa:_____

Data Admissão:___/___/_____ Cargo:_____ Saída:___/____/____

Salário Inicial: R$_____ Salário Final: R$_____

Motivo da Saída:_____

Empresa:_____

Data Admissão:___/___/_____ Cargo:_____ Saída:___/____/____

Salário Inicial: R$_____ Salário Final: R$_____

Motivo da Saída:_____

Pessoa Conhecida na empresa:_____

Data:___/___/_____ Assinatura:_____

OBS:_____

_____

Nome do entrevistador:_____

_____

Assinatura

DECLARAÇÃO DE DESCOLAMENTO
(Solicitação)

Eu, _____, CTPS _____ residente e domiciliada à rua _____ _____ Bairro_____, na Cidade de Lages –SC, funcionário da empresa PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA, sito à AV. DR . JOÃO PEDRO ARRUDA, 1736 , na cidade de LAGES-SC.

VIAGENS

Sentido: Casa-trabalho e vice versa.

No sentido de transporte coletivo público, necessito de 02 unidades diariamente, de segunda a sábado.

Autorizo o desconto de 6% (seis por cento) do meu salário base (Excluso: salário família, horas extras e adicionais), para participar como benefício do programa de VALE TRANSPORTE , comprometendo-me ainda utilizá-lo exclusivamente no meu deslocamento residência-trabalho e vice-versa sujeitando-me as formalidades previstas em lei.

Por ser verdade firmo a presente declaração,

Lages SC, de de .

_____

Assinatura do empregado

DECLARAÇÃO DE DESCOLAMENTO
(Dispensa)

Eu,_____, CTPS_____, residente á rua_____, Bairro _____, na cidade de Lages – SC, funcionário da empresa PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA, sito a AV. DR. JOÃO PEDRO ARRUDA, 1736, na Cidade de Lages-SC.

Declaro que não desejo usufruir o benefício do VALE TRANSPORTE, pelo motivo abaixo:

Não utilizo transporte coletivo público.

Lages SC, de de .

_____
Assinatura do empregado

CADASTRO DE FORNECEDORES

Dados para Correspondência

Nome da Empresa:_____
Endereço:_____ Nº_____
Cidade:_____ Bairro:_____ UF:_____

Fone:(___)_____ Fax: (___)_____ CEP:_____
Email:_____
Internet:_____

Documentação

CNPJ:_____/_____-___ Inscr. Est.:_____

Vendedor / Representante

Nome:_____
Fone:(__)_____ Fax:(__)_____ Cel:(__)_____
Cidade:_____ UF:_____
Email:_____

Produtos

_____
_____

Lages(SC), de de .

_____ _____
Assinatura representante fornecedor Assinatura Empresa

RELAÇÃO DAS NECESSIDADES DE PRODUÇÃO E EMPACOTAMENTO

PRODUCAO		EMPACOTAMENTO			
Tipos	**misturas**	**Prioridades**	**QUANT.**	**Prioridades**	**QUANT.**
comum		**1-**		**8-**	
bandeja		**2-**		**9-**	
ninho		**3-**		**10-**	
Obs.:		**4-**		**11-**	
		5-		**12-**	
		6-		**13-**	
		7-		**14-**	

O preenchimento desta tabela deve seguir a seguinte ordem:

- na coluna das misturas deve ser colocado o valor de quantas misturas devem ser feitas de cada tipo de massa. (TOTAL DE MISTURAS DIA = 23)

- Quanto ao empacotamento, deve ser colocados em ordem de prioridade, os códigos dos produtos e a quantidade que deve ser empacotado de cada item, em quantidade de caixas. Seguindo o modelo abaixo:

PRODUCAO		EMPACOTAMENTO			
Tipos	**misturas**	**Prioridades**	**QUANT.**	**Prioridades**	**QUANT.**
Comum	12 misturas	**1-** A2	150	**8-**	
Bandeja	8 misturas	**2-** B2	200	**9-**	
Ninho	3 misturas	**3-** A4	100	**10-**	
obs.:		**4-** C2	150	**11-**	
		5- C4	50	**12-**	
		6- E2	50	**13-**	
		7-		**14-**	

MACARRÃO CASEIRO Beija Flor

RELATÓRIO DE ANÁLISE DIÁRIO DE PRODUÇÃO

DATA	QTD. COMUM	TRIGO ULTILIZADO	HORA INÍCIO	HORA FINAL	QTD. BANDEIJA	TRIGO ULTILIZADO	HORA INÍCIO	HORA FINAL	QTD. NINHO	TRIGO UTILIZADO	HORA INÍCIO	HORA FINAL	PERCA NAS MÁQUINAS	PERCA NA CORTAD.	PERCA NO MISTUR.

QUANTIDADE DE FARELO ULTILIZADO: _____

	ESTUFA 01	ESTUFA 02	ESTUFA 03	ESTUFA 04	ESTUFA 05	ESTUFA 06	ESTUFA 07
HORÁRIO LIGAÇÃO							
HORÁRIO DESLIGAMENT0							
TIPO DE MASSA NA ESTUFA							

TURMA MANHÀ	TURMA TARDE	TURMA NOITE
PRODUÇÀO:	PRODUÇÀO:	PRODUÇÀO:
MQS:	MQS:	MQS:
LIXO:	LIXO:	LIXO:
ESFOLHADEIRA:	ESFOLHADEIRA:	ESFOLHADEIRA:

OBSERVAÇÕES GERAIS: _____

_____

_____

4.4 FLUXO DE ATIVIDADES

A Empresa não possui claramente descrita a seqüência das atividades, ou seja, o fluxo das atividades não está documentado e com isso novamente o conhecimento das atividades fica com a pessoa responsável por elas. Para resolver este problema, um fluxograma foi criado, baseado nas imagens do sistema para facilitar o entendimento da seqüência e dos procedimentos das principais atividades, visto que o restante das atividades são decorrentes das principais e não possuem mais do que duas fases.

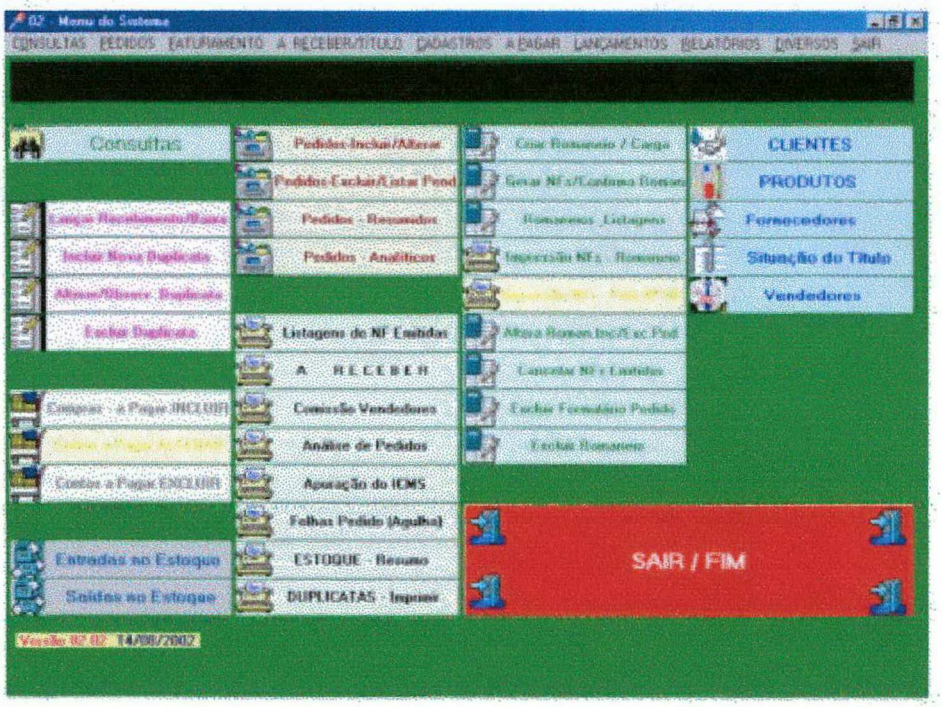
O fluxograma foi adotado pela Empresa que julgou importante que exista uma seqüência das atividades executadas pela sua área administrativa, para que quando da necessidade de outra pessoa executar esta atividade, tenha onde se apoiar para executá-la.

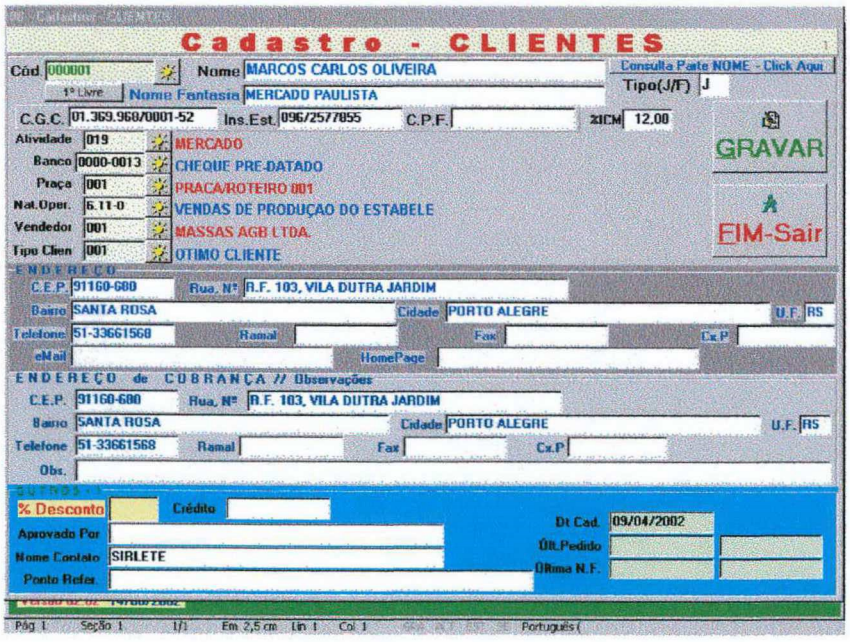
FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE DIGITAÇÃO DE PEDIDOS/ EMISSÃO DE NOTA FISCAL/ EMISSÃO DE DUPLICATAS

Esta atividade tem início com o envio dos pedidos pelos vendedores para a empresa.

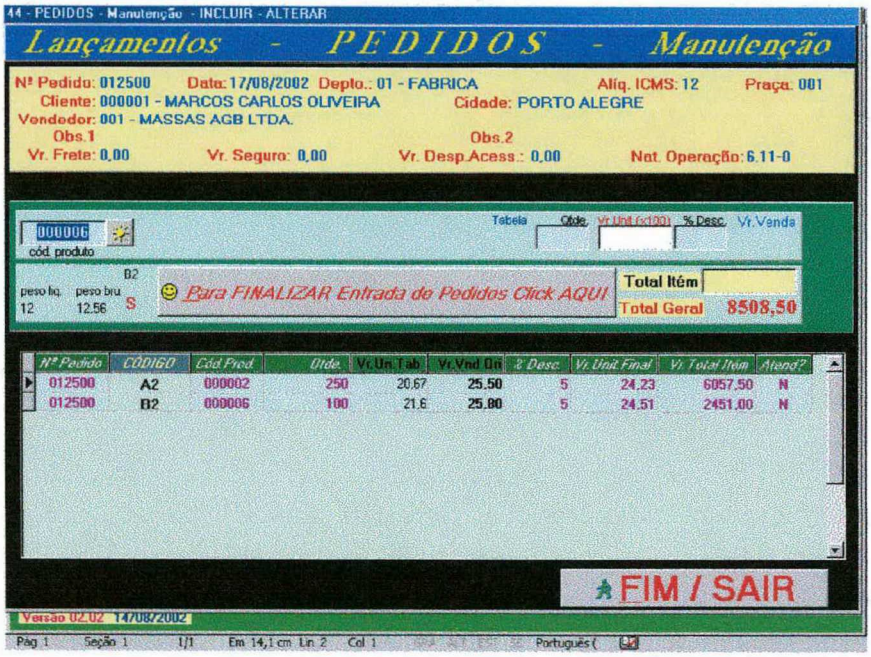
Com a chegada dos pedidos, o responsável pela função confere o preenchimento do pedido, a situação financeira do cliente, consultando o seu CNPJ e Inscrição Estadual no sistema do SCI (Serviço de Crédito a Indústria) e no Sintegra do respectivo estado, estando tudo correto tem início à digitação dos pedidos.

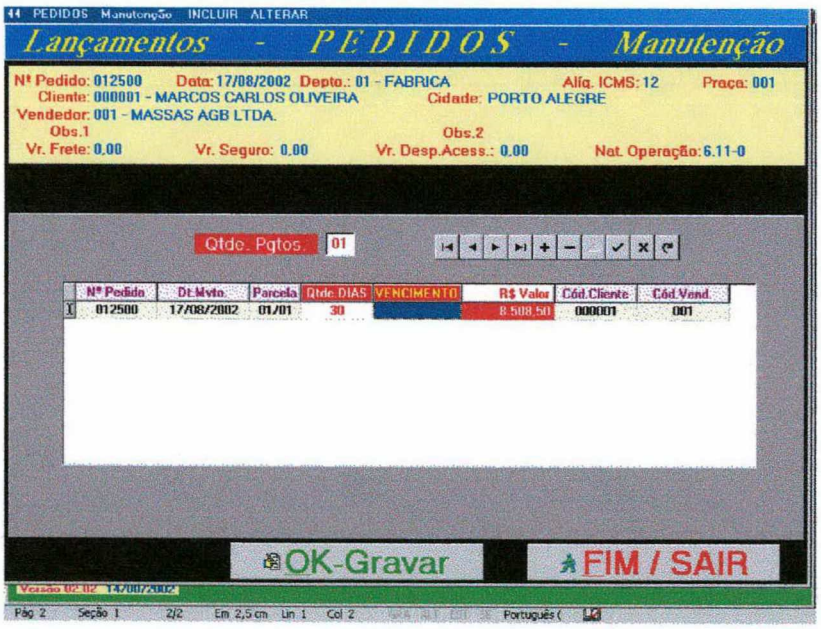
Se o cliente não estiver cadastrado no sistema, deve ser feito o cadastramento no sistema.


02 - Menu do Sistema
CONSULTAS PEDIDOS FATURAMENTO A RECEBER/TITULO CADASTROS A PAGAR LANÇAMENTOS RELATÓRIOS DIVERSOS SAIR
Consultas
Pedidos Incluir/Alterar
Pedidos Excluir/Listar Pend
Pedidos - Resumido
Pedidos - Analítico
Listagem de NF Emitidas
A RECEBER
Comissão Vendedores
Análise de Pedidos
Apuração do ICMS
Folhas Pedido (Agulha)
ESTOQUE - Resumo
DUPLICATAS - Imprimir
Incluir Nova Duplicata
Excluir Duplicata
Contas a Pagar INCLUIR
Entradas no Estoque
Saídas no Estoque
CLIENTES
PRODUTOS
Fornecedores
Situação do Título
Vendedores
SAIR / FIM
Versão 02.02 14/08/2002

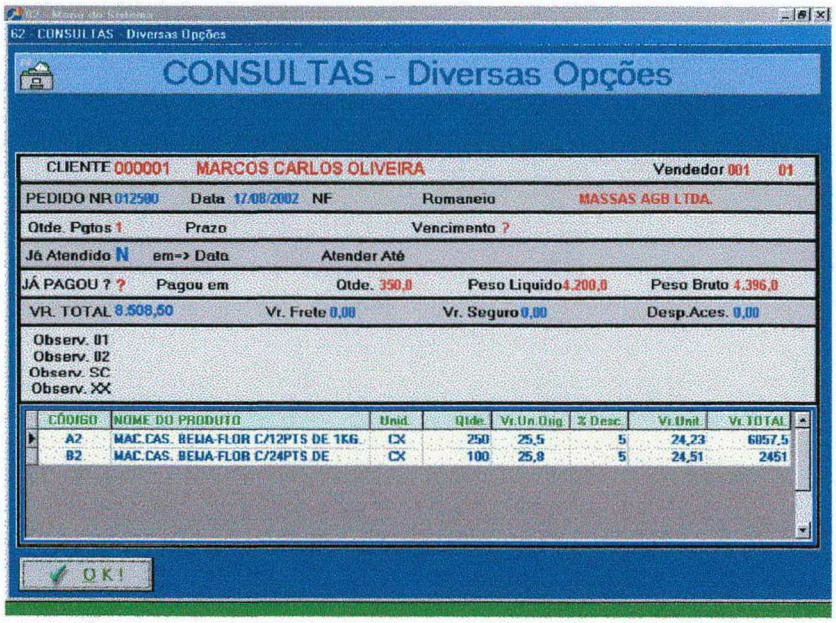

Cadastro - CLIENTES
Cód. 000001
Nome MARCOS CARLOS OLIVEIRA
Consulta Parte NOME - Click Aqui
1º Livre
Nome Fantasia MERCADO PAULISTA
Tipo(J/F) J
C.G.C. 01.369.968/0001-52
Ins.Est. 096/2577855
C.P.F.
%ICM 12,00
Atividade 019 MERCADO
Banco 0000-0013 CHEQUE PRE-DATADO
Praça 001 PRAÇA/ROTEIRO 001
Nat.Oper. 6.11-0 VENDAS DE PRODUÇAO DO ESTABELE
Vendedor 001 MASSAS AGB LTDA.
Tipo Clien 001 OTIMO CLIENTE
GRAVAR
EIM-Sair
ENDEREÇO
C.E.P. 91160-680
Rua, Nº R.F. 103, VILA DUTRA JARDIM
Bairro SANTA ROSA
Cidade PORTO ALEGRE
U.F. RS
Telefone 51-33661568
Ramal
Fax
Cx.P
eMail
HomePage
ENDEREÇO de COBRANÇA // Observações
C.E.P. 91160-680
Rua, Nº R.F. 103, VILA DUTRA JARDIM
Bairro SANTA ROSA
Cidade PORTO ALEGRE
U.F. RS
Telefone 51-33661568
Ramal
Fax
Cx.P
Obs.
% Desconto
Crédito
Dt Cad. 09/04/2002
Aprovado Por
Nome Contato SIRLETE
Ult.Pedido
Ultima N.F.
Ponto Refer.
Pág 1 Seção 1 1/1 Em 2,5 cm Lin 1 Col 1 Português (

Tela de digitação dos pedidos.



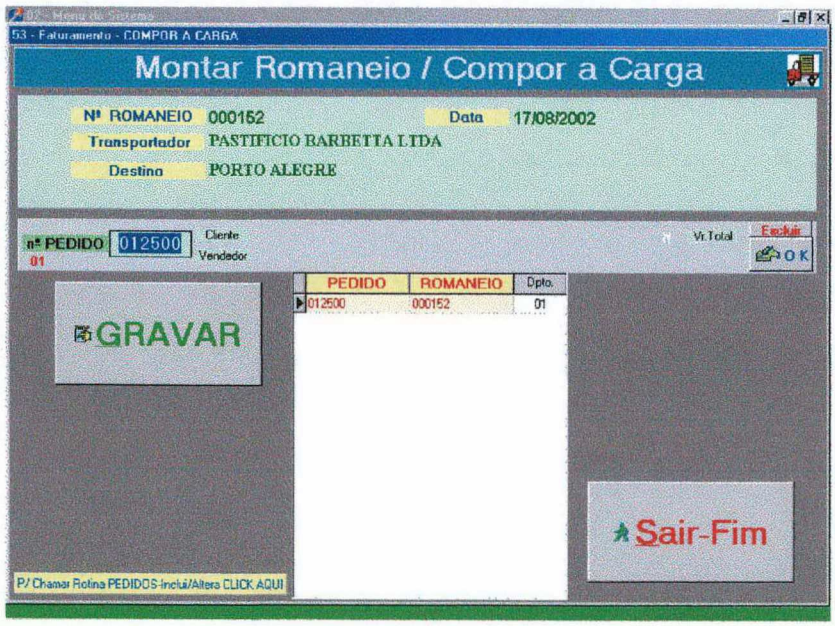


Após digitado os pedidos, se deve consultar os pedidos que se tenha dúvidas quanto a digitação.



Terminado a conferência dos pedidos que se possa ter dúvidas, uma cópia do pedido deve ser arquivada na pasta do respectivo vendedor para eventuais consultas em caso de surgir algum problema com a entrega das mercadorias ao cliente.

Após concluída a digitação dos pedidos, se deve criar os romaneios, de carga e conferencia de pagamento.



Este é o romaneio de conferencia de carga que após criado deve ser encaminha ao setor financeiro para que quando da chegada das entregas se possa fazer o acerto dos pagamentos.

PASTIFÍCIO BARBETTA

Entregas por CIDADE / CLIENTE

Transportador **PASTIFICIO BARBETTA LTDA**

Destino **PORTO ALEGRE**

Romaneio Nº **000152**
17/08/2002

Cidade	Código	Nome do CLIENTE	NF Nº	Vencto.	R$ Valor	Banco	Ven
PORTO ALEGRE	000001	MARCOS CARLOS OLIVERA	000001	16/09/2002	8.508,50	CHEQUE PRE-DATADO	001

Observações

Somatório	8.508,50

Este é o romaneio de carga, que após ser criado deve ser encaminhado ao para o controle de estoque e carga para que se possa fazer o carregamento dos caminhões para as entregas.

PASTIFÍCIO BARBETTA

RESUMO Produtos do ROMANEIO

Transportador **PASTIFICIO BARBETTA LTDA**

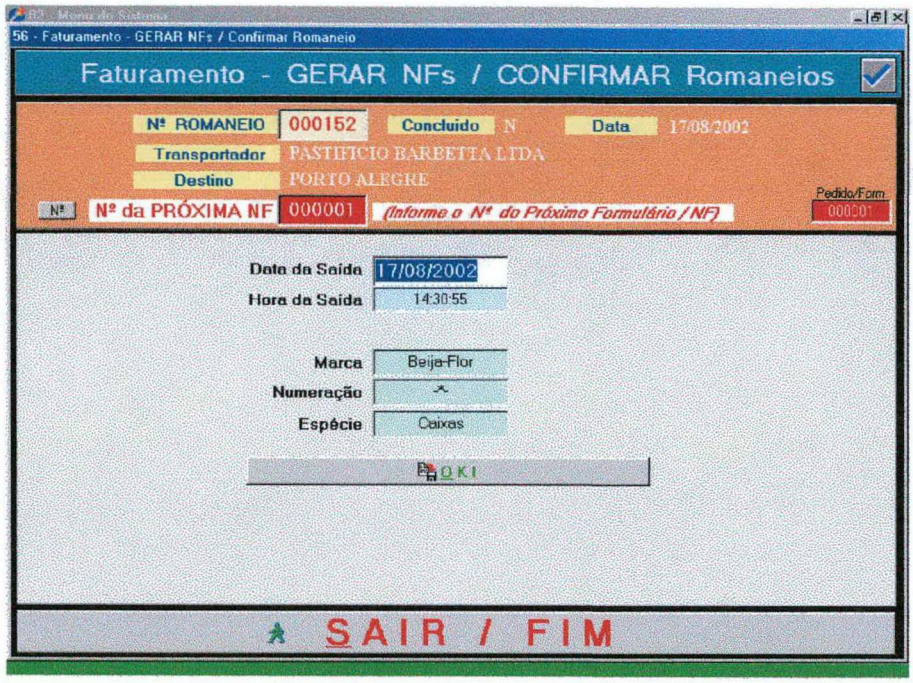
Destino **PORTO ALEGRE**

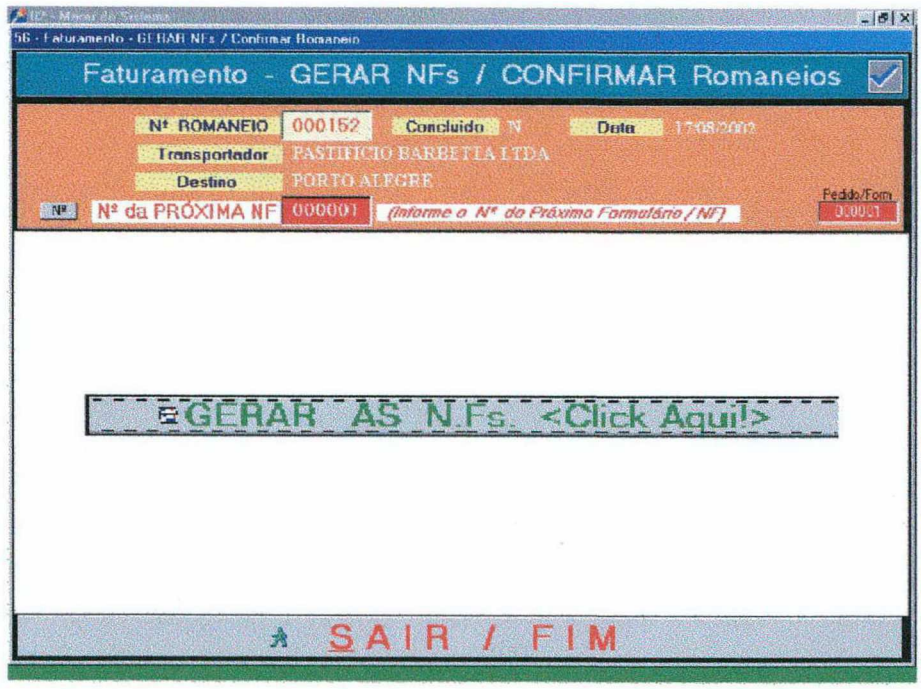
Romaneio Nº **000152**
17/08/2002

Sistema	Reduz.	Nome do Produto	Qtde.	Valor
000002	A2	MAC.CAS. BEIJA-FLOR C/12PTS DE 1KG.	250	6.057,50
000006	B2	MAC.CAS. BEIJA-FLOR C/24PTS DE 500GR.	100	2.451,00
Total Geral dos Pedidos Deste Romaneio			**350**	**8.508,50**

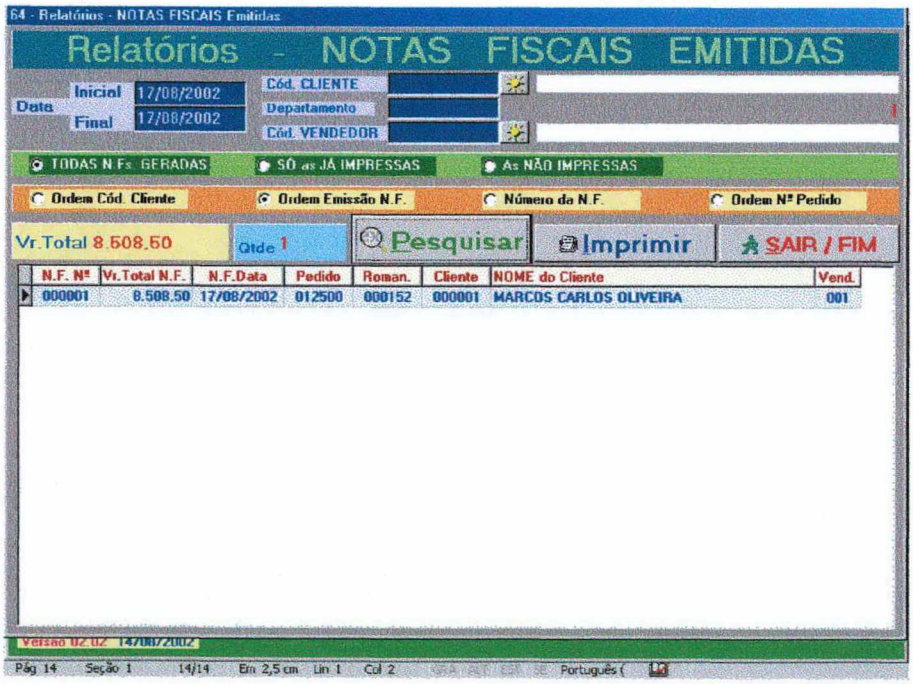
nº pedidos
-012500

Depois de criado os romaneios, e definida qual deles deverá ser entregue, se gera as notas fiscais com base no número do romaneio.


56 - Faturamento - GERAR NFs / Confirmar Romaneio
Faturamento - GERAR NFs / CONFIRMAR Romaneios
Nº ROMANEIO
000152
Concluido
N
Data
17/08/2002
Transportador
PASTIFICIO BARBETTA LTDA
Destino
PORTO ALEGRE
Nº
Nº da PRÓXIMA NF
000001
(Informe o Nº do Próximo Formulário / NF)
Pedido/Form.
000001
Data da Saída
17/08/2002
Hora da Saída
14:30:55
Marca
Beija-Flor
Numeração
Espécie
Caixas
OK!
SAIR / FIM


56 - Faturamento - GERAR NFs / Confirmar Romaneio
Faturamento - GERAR NFs / CONFIRMAR Romaneios
Nº ROMANEIO
000152
Concluido
N
Data
17/08/2002
Transportador
PASTIFICIO BARBETTA LTDA
Destino
PORTO ALEGRE
Nº
Nº da PRÓXIMA NF
000001
(Informe o Nº do Próximo Formulário / NF)
Pedido/Form.
000001
GERAR AS N.Fs. <Click Aqui!>
SAIR / FIM

Com a geração das notas fiscais a serem entregues pronta, o próximo passo é imprimir as notas fiscais.

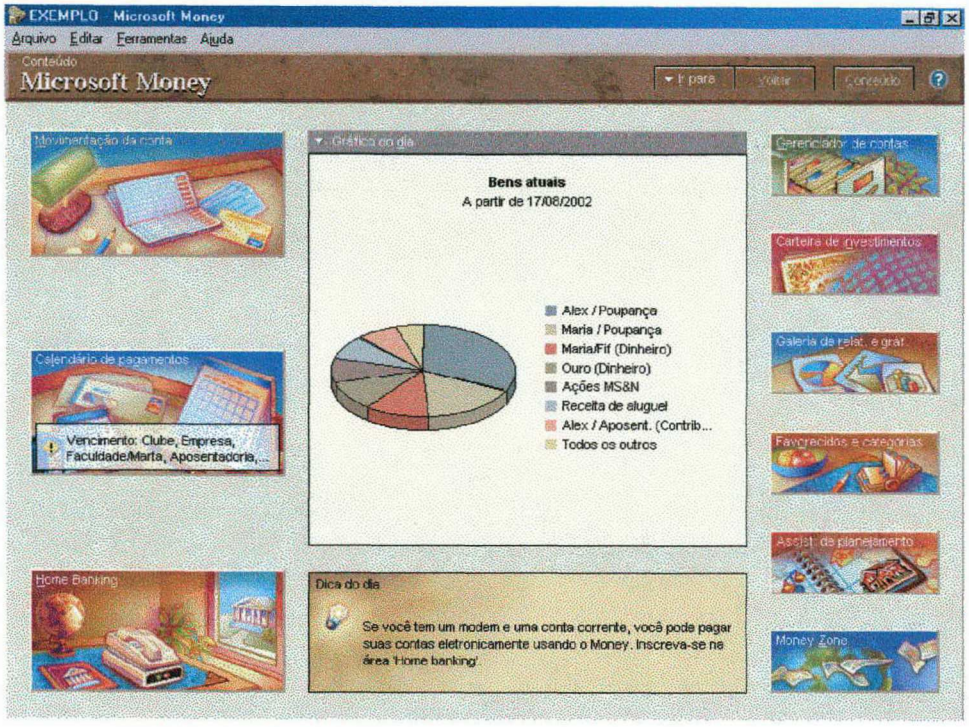


Após a impressão da notas fiscais ter terminado, se retira a via da empresa e arquiva-a para comprovação da impressão da nota fiscal. Ao restante das vias se deve anexar uma via do pedido e agrupar as notas por cidades e colocá-las na pasta de entrega do veículo que a fará.

O próximo passo é a impressão das duplicatas para cobrança, que são geradas no mesmo processo das notas fiscais, para posterior envio ao banco de preferência do cliente para que seja feita a cobrança.

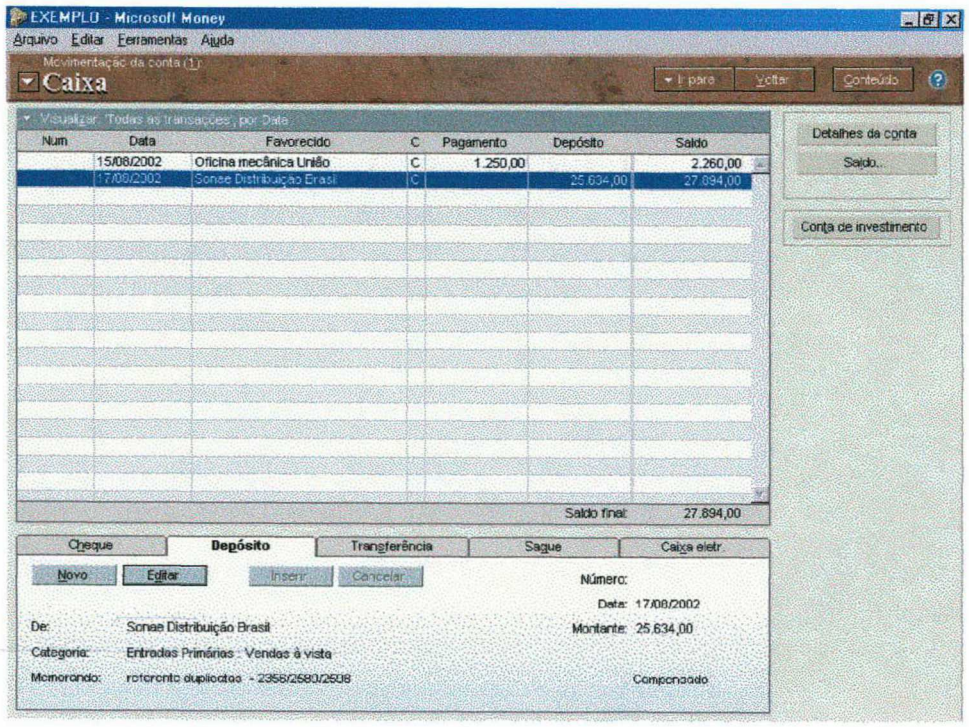
FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE RECEBIMENTO DE DUPLICATAS E CONTROLE DE CAIXA

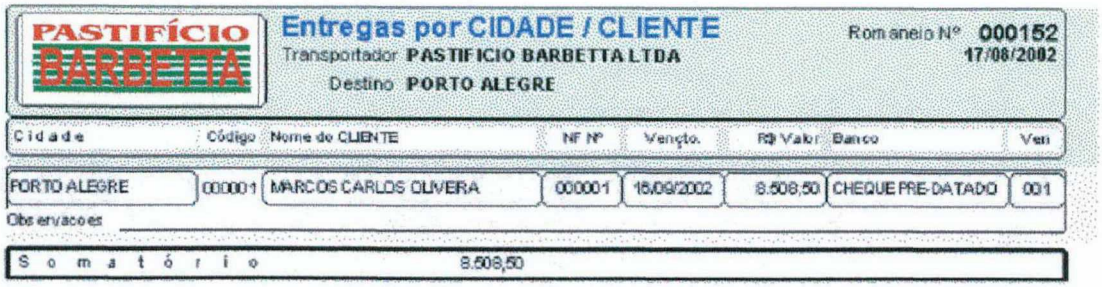
Para controle financeiro, a empresa utiliza o programa Microsoft Money. É neste programa que as contas a receber e a pagar, o controle da movimentação das contas bancárias, bem como o fluxo de caixa, são controlados pela empresa.



Com o término das entregas, a pasta de entrega é enviada, junto com o respectivo romaneio para o setor financeiro para conferência dos pagamentos.

As entregas que foram feitas a vista são somadas e o valor é digitado diretamente no sistema como na tela abaixo. Nas entregas a prazo que são feitas com cheques pré-datados, confere-se o vencimento da nota fiscal no romaneio com a data marcada no cheque e se a data dor diferente deve-se anotar a data no romaneio para posterior alteração no sistema de baixa de duplicatas.





PASTIFÍCIO BARBETTA

Entregas por CIDADE / CLIENTE

Transportador PASTIFICIO BARBETTA LTDA

Destino PORTO ALEGRE

Romaneio Nº 000152
17/08/2002

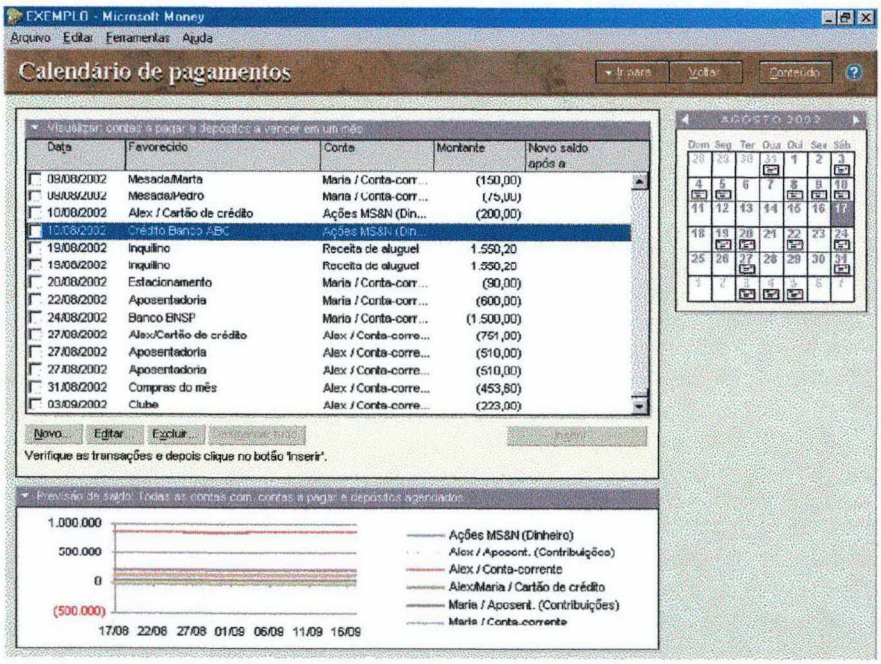
Cidade	Código	Nome do CLIENTE	NF Nº	Vencto.	R$ Valor	Banco	Ven
PORTO ALEGRE	000001	MARCOS CARLOS OLIVERA	000001	15/09/2002	8.508,50	CHEQUE PRE-DATADO	001

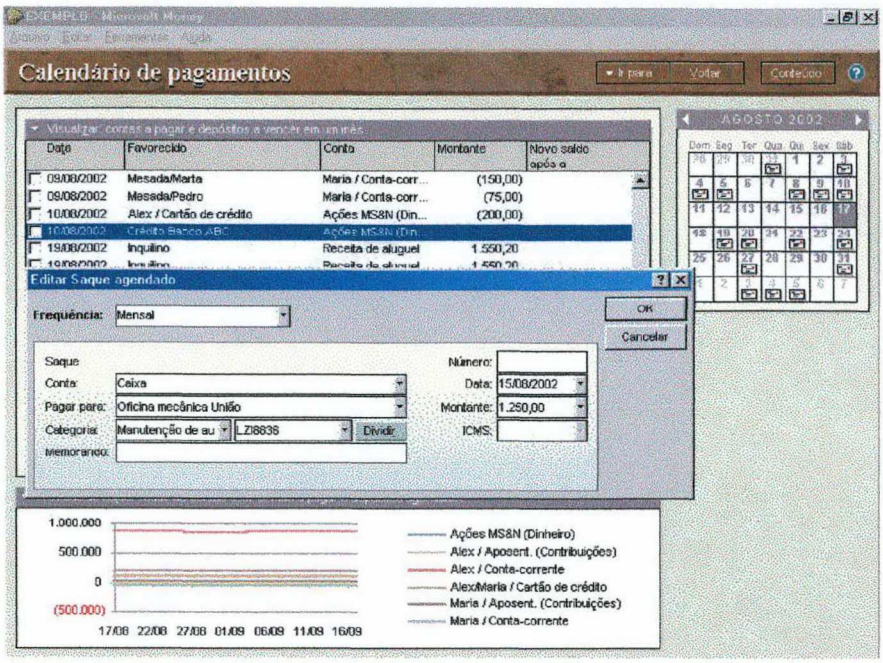
Observacoes

Somatório	8.508,50

Quando da chegada de notas fiscais de compra de matérias-primas ou outros serviços feitos por terceiros à empresa, e que sejam a prazo, o valor, a descrição dos serviços e a data de pagamento são digitados no calendário de pagamentos da empresa, e é nesse calendário que são controladas as contas a pagar pela empresa.

Já as contas que serão pagas a vista, deve se dar o pagamento diretamente na conta caixa do sistema da empresa.





Após feita a conferencia dos romaneios entregues, eles devem ser enviados para o setor de cobrança onde deve ser feito as alterações no prazo e forma de pagamentos dos título se for necessário, como por exemplo alteração na data de vencimento de notas fiscais que foram enviados cheques pré-datados com data diferente da do romaneio.

As notas fiscais que foram pagas com cheques pré-datados devem ser dada a baixa no sistema de contas a receber para evitar posteriores erros e envio de cobrança ao cliente.

Quando do recebimento do relatório de cobrança enviado pelos bancos, deve ser feito a baixa dos títulos do sistema e consulta junto aos clientes que estejam em atraso com a

empresa, para se saber a data do possível pagamento, evitando assim que ocorram protestos dos títulos em atraso, enfraquecendo a relação com os clientes.

FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE CONTROLE DE ESTOQUE

O controle de estoque tem inicio com a chegada de produtos acabados ao respectivo estoque. A digitação das quantidades e tipo de produto que ingressaram no estoque deve ser feita no sistema pela tela abaixo. Periodicamente deve ser feito o relatório de controle de estoque para que seja conferido a quantidade física em estoque com a quantidade que está no sistema.

As baixas no estoque são feitas diretamente pelo sistema quando da geração das notas fiscais pelo sistema.

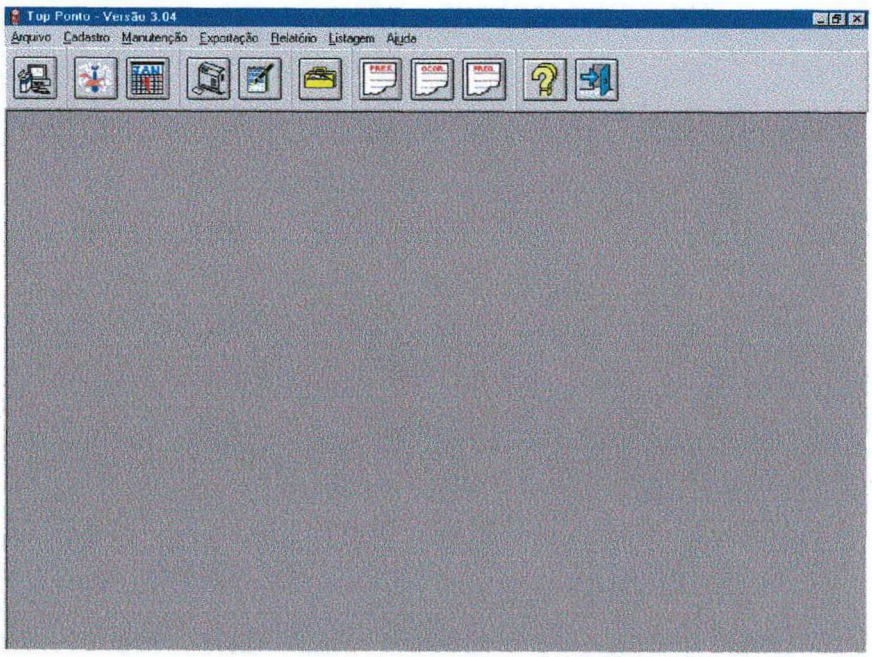
O controle de estoque de matérias-primas também é feito por este sistema, as entradas são feitas da mesma maneira das entradas de produtos acabados. E as baixas são feitas quando da solicitação de matérias-primas nos respectivos depósitos.

FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE PROCESSAMENTO DOS CARTÕES PONTO

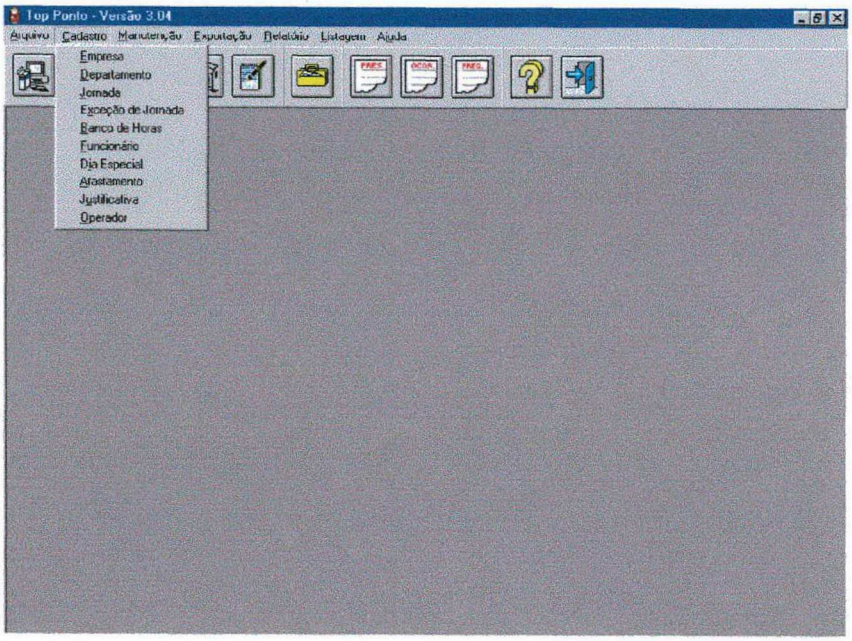
Esta atividade consiste no processamento dos cartões ponto para que seja possível o cálculo das horas trabalhadas afim de se calcular o valor da folha de pagamento.

Nas telas abaixo, está representada seqüência das atividades para que se captar os dados e processá-los. Cabe ressaltar que a atividade de cálculo do valor a pagar a cada funcionário, bem como o valor dos impostos decorrentes do pagamento é calculado pelo escritório de contabilidade contratado pela empresa para cuidar da sua parte contábil.

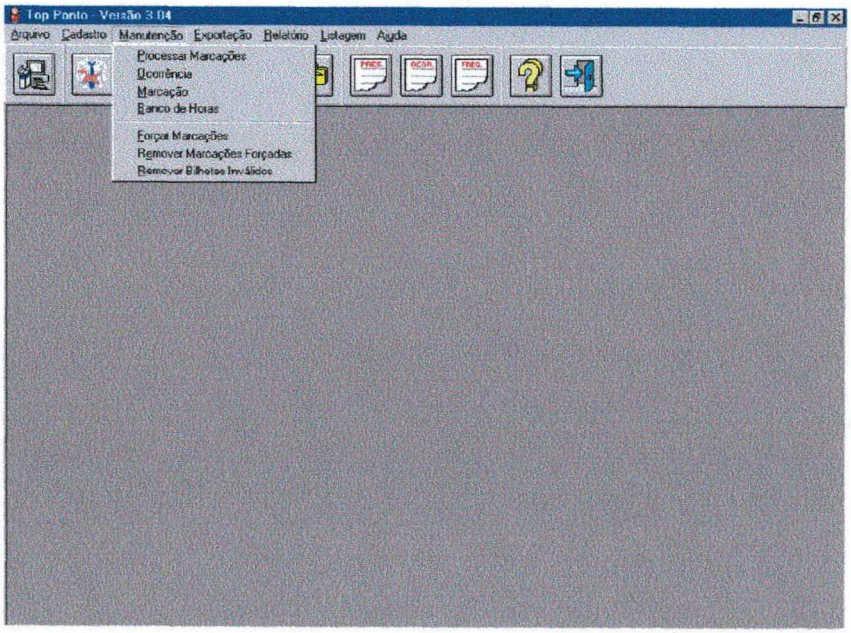
Tela Inicial do Sistema de controle do cartão ponto.



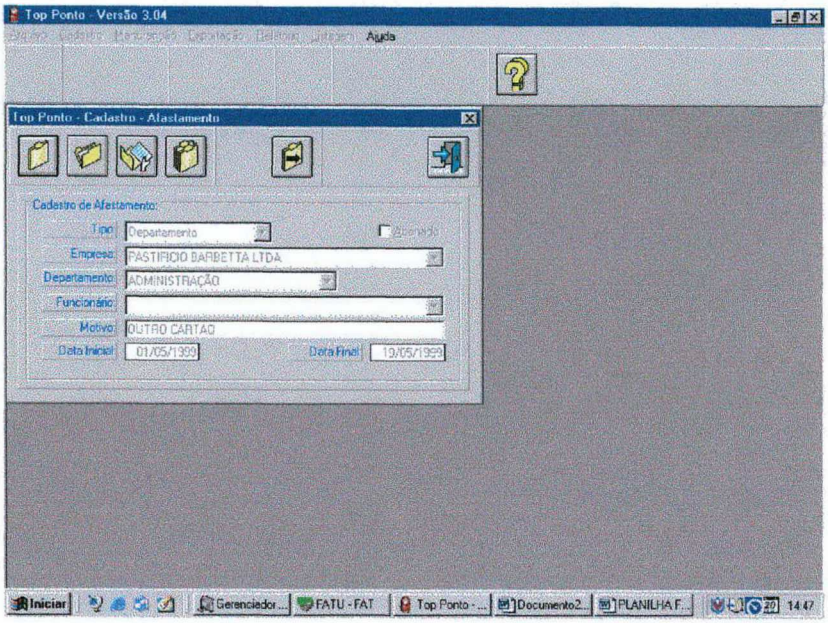
Primeiro deve-se selecionar a empresa.(CADASTROS)

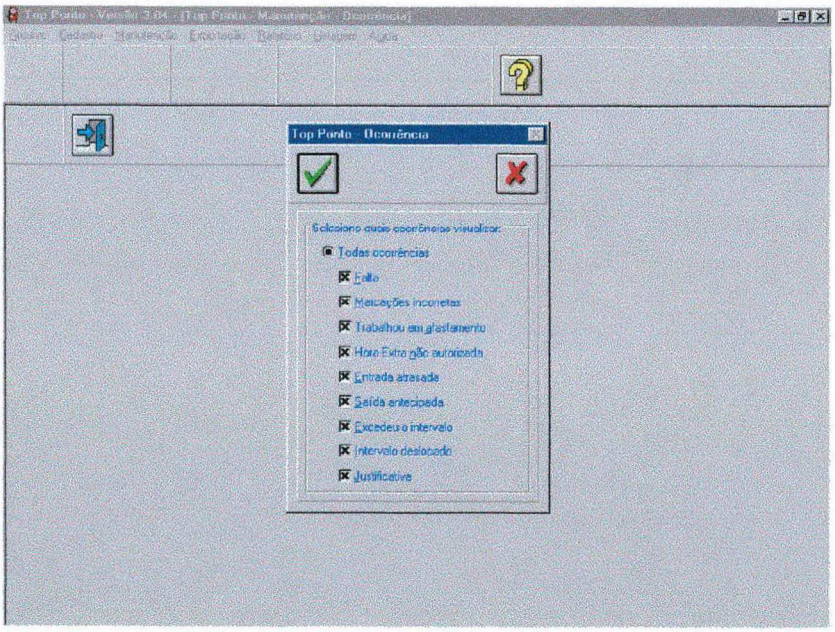


Na seqüência processa-se as marcações dos cartões ponto e as ocorrências quanto a eventuais faltas, feriados, ou qualquer outro motivo de não comparecimento ao local de trabalho.

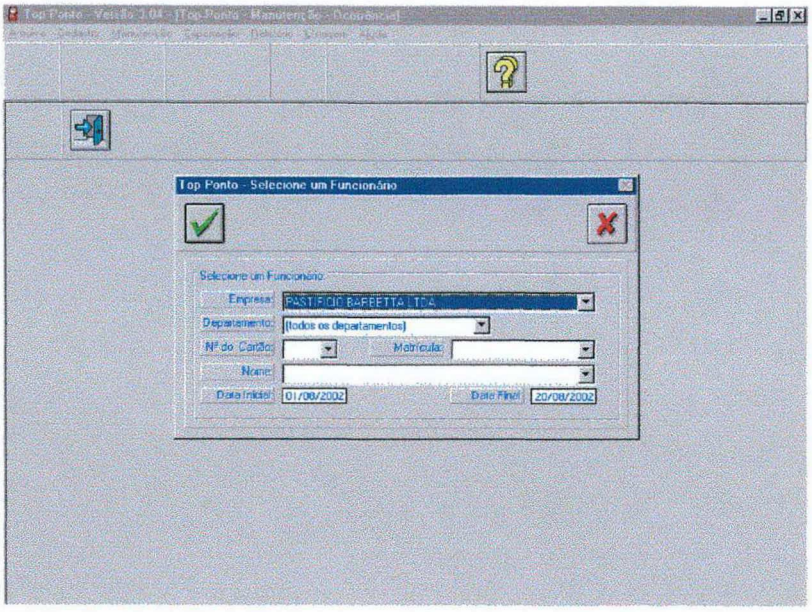


Nesta tela especificamente se cadastra as marcações citadas anteriormente e na tela abaixo se processa as marcações.

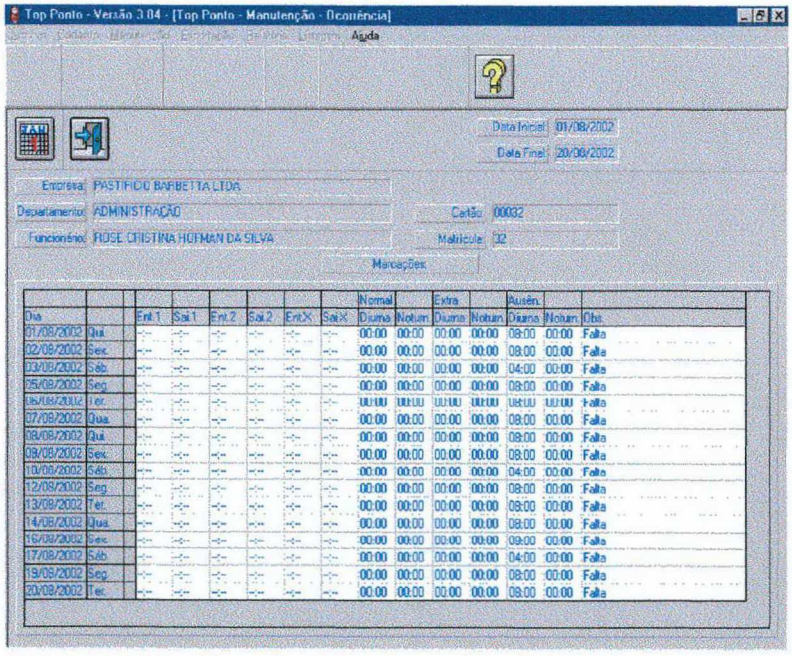




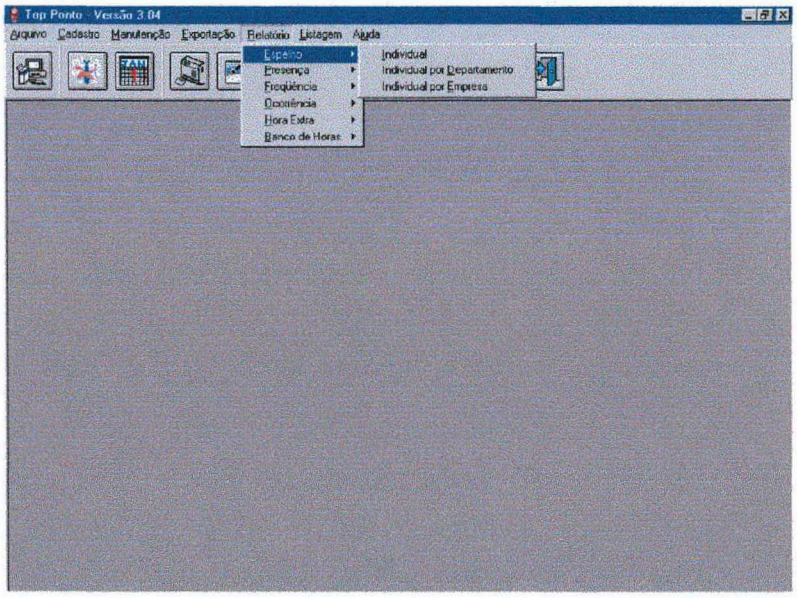
Nesta tela seleciona o(s) colaborador (es) que será processado o cartão ponto.

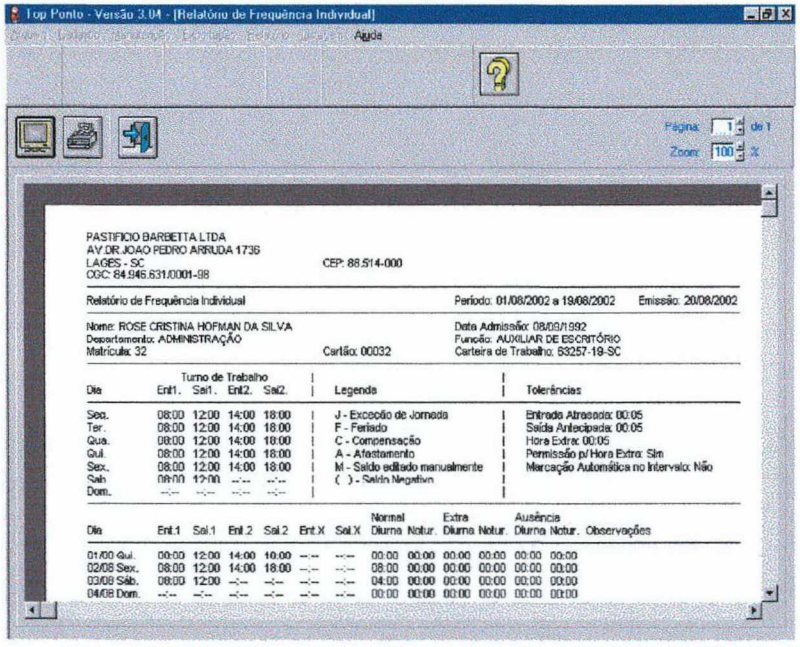


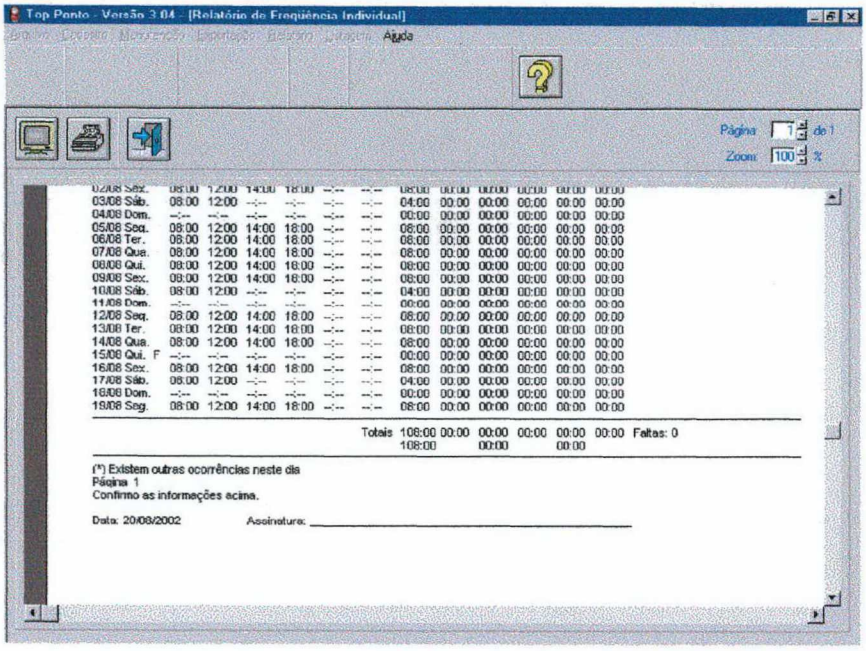
Abaixo está o relatório da freqüência do colaborador, com hora de entrada, saída, bem como eventuais faltas.



Nesta tela, a se gera e imprimi o relatório que será enviado ao escritório de contabilidade para se processar as folhas de pagamento.







Top Ponto - Versão 3.04 - [Relatório de Freqüência Individual]

Ajuda

Página 1 de 1

Zoom: 100 %

02/08 Sex.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
03/08 Sáb.	08:00	12:00	--:--	--:--	--:--	--:--	04:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
04/08 Dom.	--:--	--:--	--:--	--:--	--:--	--:--	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
05/08 Seg.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
06/08 Ter.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
07/08 Qua.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
08/08 Qui.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
09/08 Sex.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
10/08 Sáb.	08:00	12:00	--:--	--:--	--:--	--:--	04:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
11/08 Dom.	--:--	--:--	--:--	--:--	--:--	--:--	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
12/08 Seg.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
13/08 Ter.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
14/08 Qua.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
15/08 Qui. F	--:--	--:--	--:--	--:--	--:--	--:--	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
16/08 Sex.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
17/08 Sáb.	08:00	12:00	--:--	--:--	--:--	--:--	04:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
18/08 Dom.	--:--	--:--	--:--	--:--	--:--	--:--	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
19/08 Seg.	08:00	12:00	14:00	18:00	--:--	--:--	08:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	
						Totais	108:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	Faltas: 0
							108:00		00:00		00:00		

(*) Existem outras ocorrências neste dia
Página 1
Confirmo as informações acima.

Data: 20/08/2002 Assinatura: _____

Essas são as atividades administrativas principais da empresa e as demais atividades são pequenas e com no máximo dois procedimentos e que decorrem, em sua maioria, de situações proporcionadas por as atividades principais.

4.5 ORGANOGRAMA/ E SUAS UNIDADES

Quanto ao organograma atual da Empresa (figura 6), ele se mostra bem simples e um pouco vago quanto as unidades que o compõe. A proposta feita no organograma da Empresa(figura 7) foi primeiramente renomear o Departamento Financeiro, que passou a se chamar Departamento Administrativo / Financeiro e dentro deste criar um setor que será responsável pela parte de recursos humanos, atualmente de extrema importância.

Hoje na Empresa existe apenas informalmente um setor de pessoal, que executa as tarefas básicas de contratação, dispensa, recolocação, enfim as atividades simples e básicas de um setor deste tipo. Nesta atividade se pode observar um acúmulo de funções, por não possuir um setor específico uma pessoa de outro setor executa as atividades ficando sobrecarregada. Este é, portanto, mais um motivo para a criação deste setor.

Outra sugestão foi a criação da função de chefe de turno, visto que a Empresa pensa em trocar o atual turno de 8 horas por 3 turnos de 6 horas, formando assim equipes de

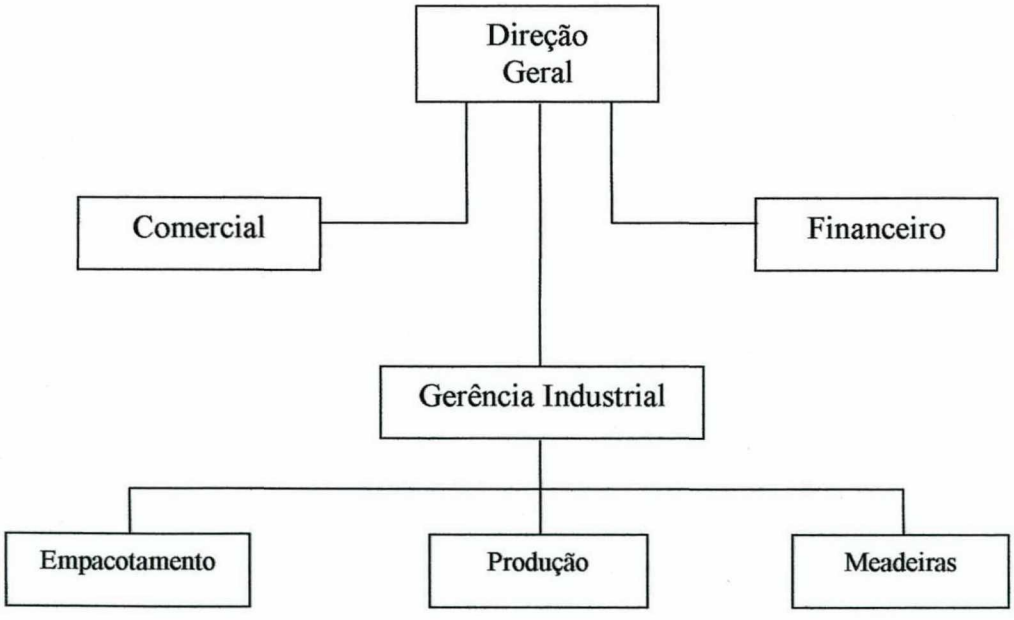
trabalho, para que possa medir mais facilmente o desempenho e as habilidade de cada funcionário bem como da equipe como um todo.

Na entrevista com o diretor, se pode observar que ele sente uma carência na parte de cobrança da empresa, atividade essa que não está atribuída a ninguém. E partindo desse sentimento se propôs a criação de um setor específico dentro do departamento administrativo / financeiro, o setor de cobrança, que ficará responsável por esta atividade.

Às vezes, a Empresa enfrenta problemas cuja solução foge à sua capacidade de resolução, e à procura de uma solução se faz necessário recorrer a pessoas e/ ou empresas em busca de auxilio. Neste caso, cabe uma assessoria – como previsto no organograma, para dar suporte à direção geral em todas as áreas que compreendem a estrutura da Empresa.

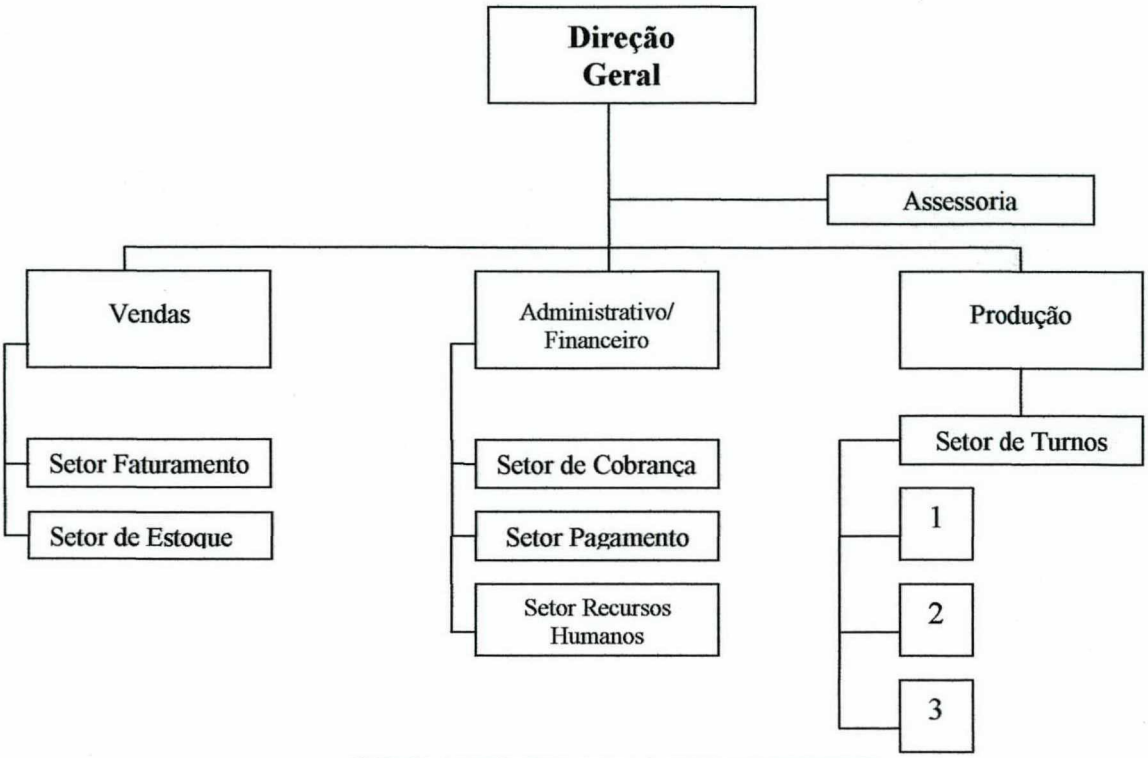
O organograma proposto ainda não está sendo utilizado pela empresa, devido à Empresa julgar necessário um maior estudo entre a proposta feita para a criação do setor de recursos humanos e a criação de um departamento exclusivo para esta atividade.

Quanto ao setor de cobrança, a Empresa gostou da proposta e já está estudando a melhor forma de colocá-lo em funcionamento.



ORGANOGRAMA ATUAL

Figura 6



ORGANOGRAMA PROPOSTO

Figura 8

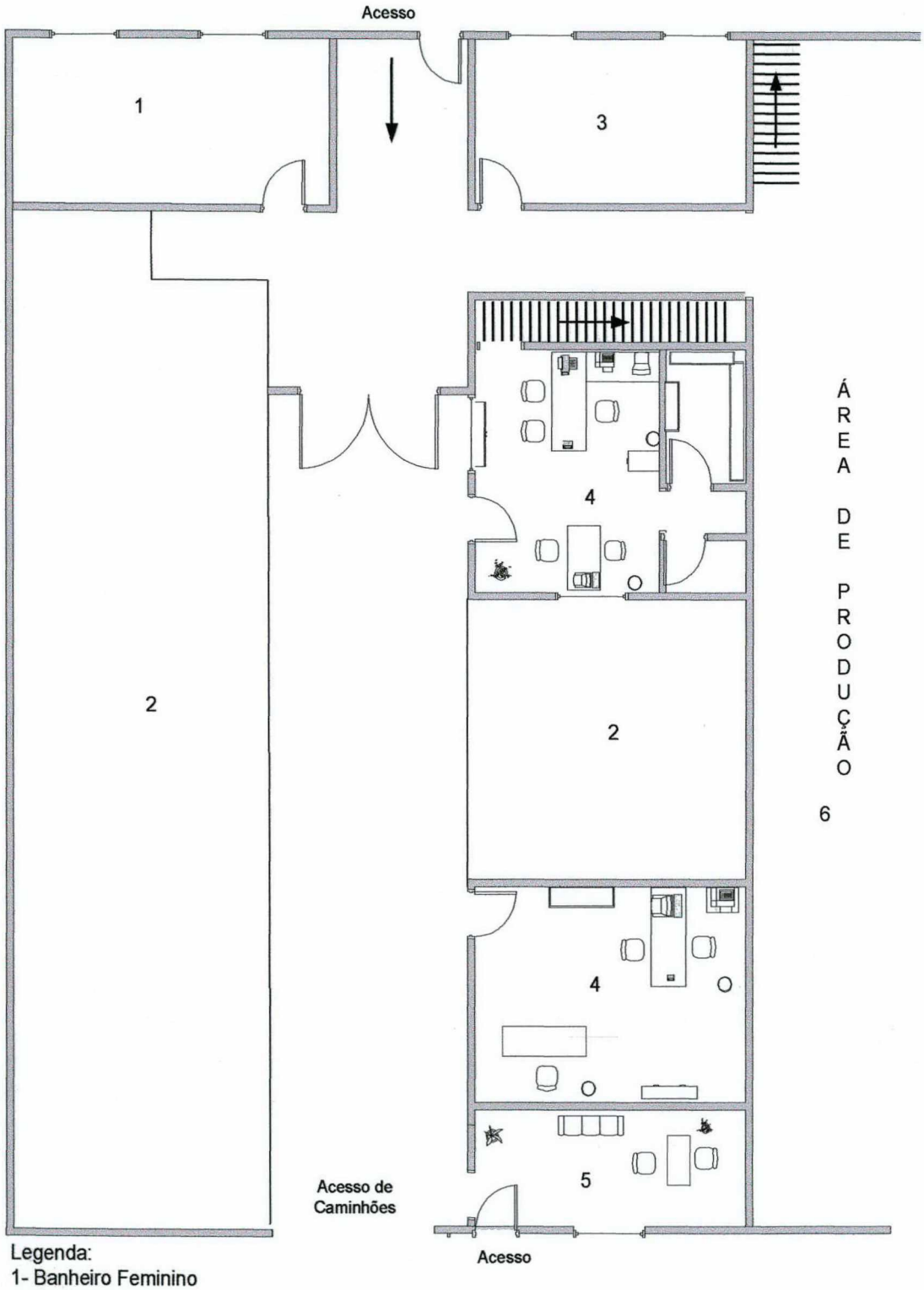
4.6 *LAYOUT*

Sobre o *layout* da Empresa (figura 9), algumas sugestões foram feitas a respeito da localização de algumas das salas que se localizam no térreo. A sugestão (figura 10) foi trocar a recepção e a sala do setor comercial que está ao seu lado na parte da frente da Empresa para o meio, deslocando a porta que está no vão central para frente, evitando assim que o barulho, bem como os gases emitidos pelos caminhões venham a interferir e prejudicar as pessoas que nestas salas trabalham. Com essa alteração, toda a área frontal da Empresa fica destinada a depósito de produtos acabados.

As mudanças que foram propostas são mudanças fáceis de serem executadas, pois envolvem apenas mudanças de paredes e portas e vão melhorar as condições de trabalho nesses locais e ainda irá isolar o depósito do freqüente acesso de pessoas indiretamente ou não ligadas a Empresa.

A Empresa julgou válidas as propostas no layout, mas por enquanto não as colocou em prática, pelo alto volume de produtos acabados alocados no depósito.

LAYOUT ATUAL - TÉRREO

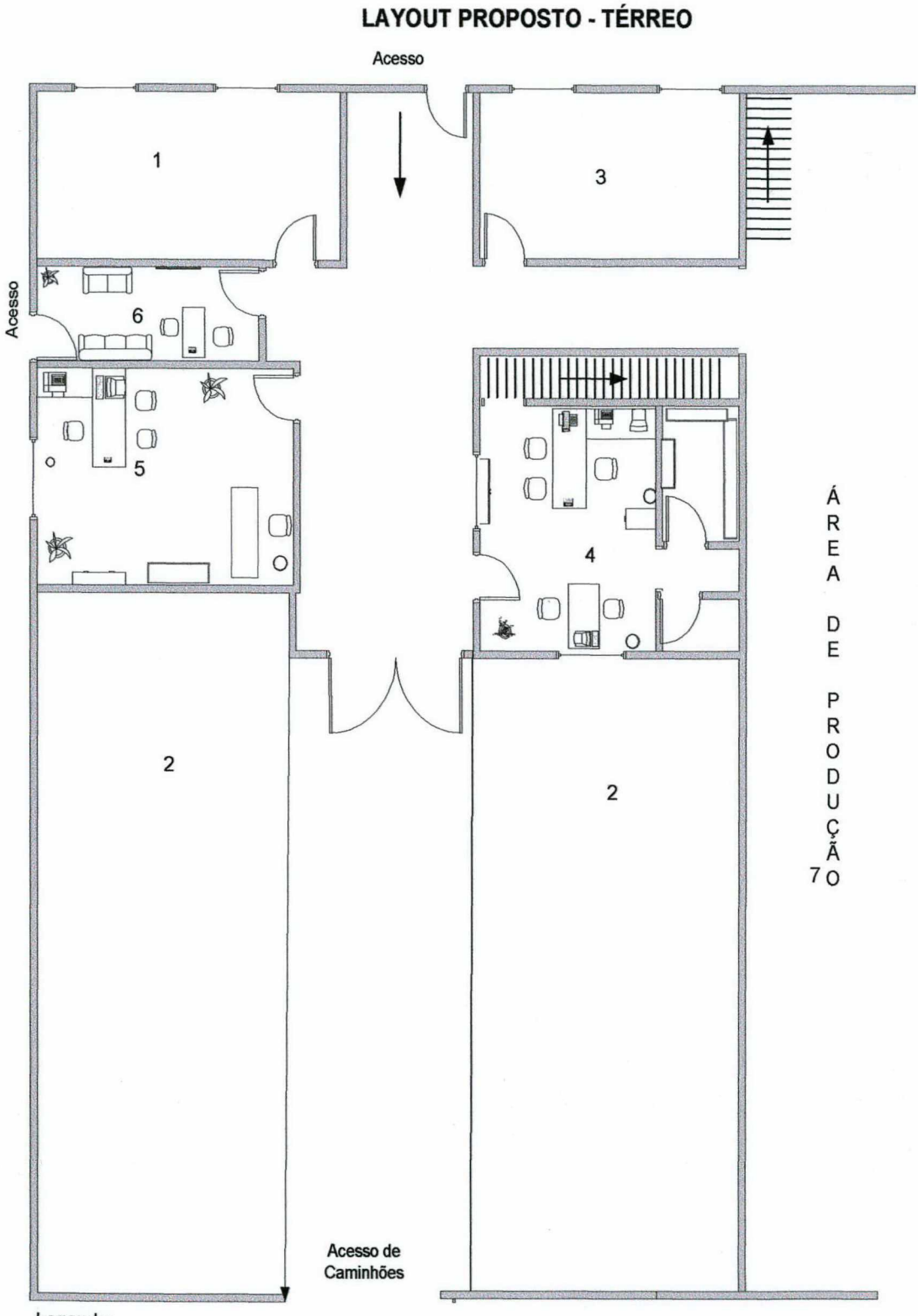


Legenda:
1- Banheiro Feminino
2- Área de Depósito
3- Banheiro Masculino
4- Sala do Setor Comercial
5- Recepção
6- Área de Produção

Planta Baixa

Esc. 1:100

Figura 9



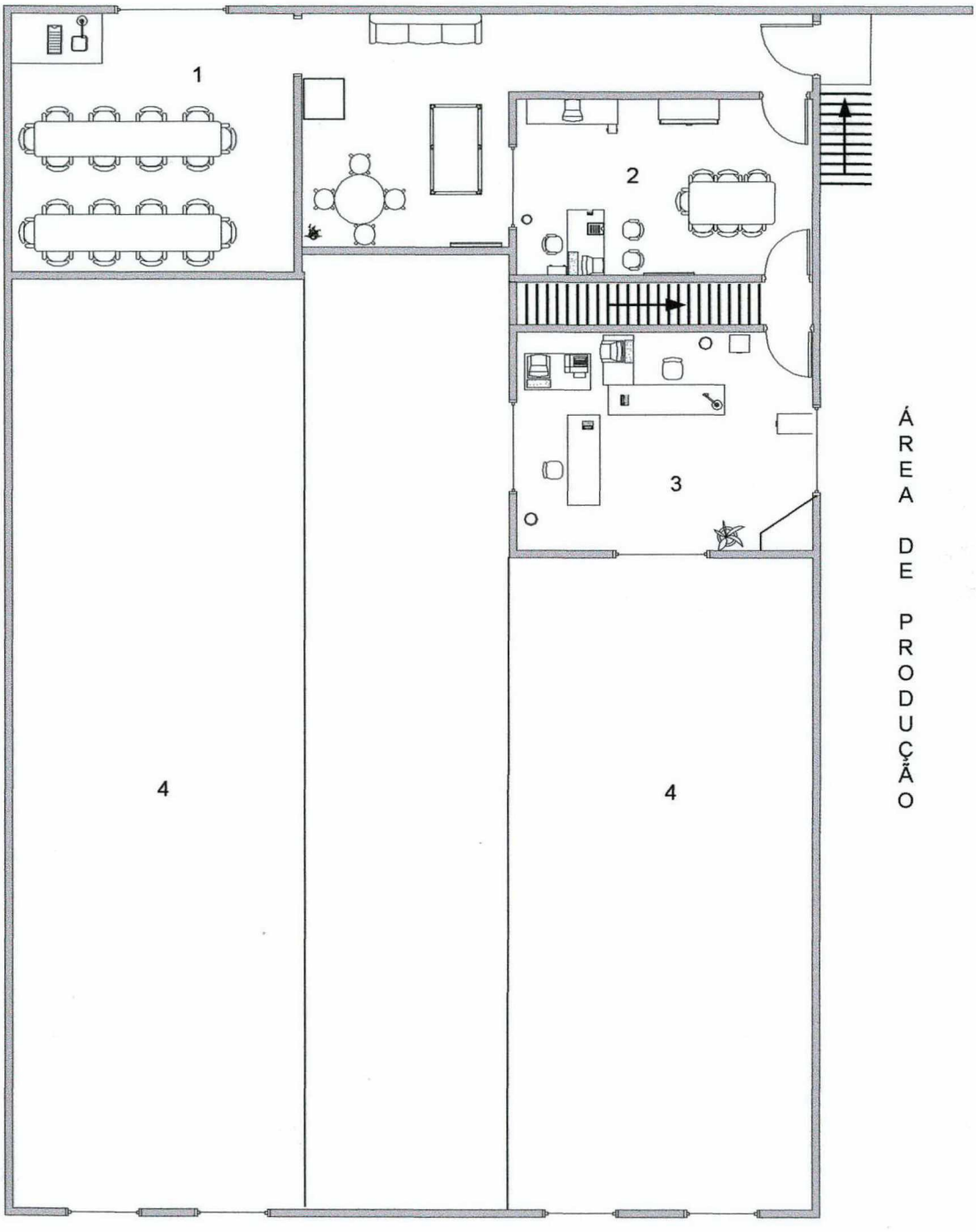
Legenda:
1- Banheiro Feminino
2- Área de Depósito
3- Banheiro Masculino
4- Sala do Setor Comercial
5- Sala do Setor Comercial
6- Recepção
7- Área de Produção

Planta Baixa

Esc. 1:100

Figura 10

LAYOUT ATUAL - 1 PAVIMENTO



Legenda:
1- Refeitório
2- Sala Direção
3- Sala do Setor Financeiro
4- Depósito

Planta Baixa

Esc. 1:100

Figura 11

4.7 EQUIPE GERENCIAL

A Empresa demonstrou ter conhecimento da importância da equipe gerencial e afirmou que pretende melhorar a capacidade de sua equipe em um primeiro momento mantendo-a integrada e atualizada. E num segundo momento, estender aos demais colaboradores programas de treinamento e capacitação para que possam melhorar seu nível de escolaridade, conhecimento, e habilidades necessárias para um bom desenvolvimento de suas atividades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho alcançou os objetivos esperados porque as propostas e sugestões que foram levadas à apreciação da empresa tiveram uma excelente aprovação, sendo que praticamente todas já estão sendo implantadas.

Seguindo a ordem das propostas levadas a empresa, os resultados mais especificamente descritos são: quanto ao manual de organização, a empresa aprovou a sua criação já que percebeu a importância deste para a manutenção tanto da estrutura como da organização das empresas. Dentro deste manual foi proposto a criação de um QDT visando facilitar para os colaboradores a visualização de suas atividades. Este quadro será implantado, primeiramente com os colaboradores que irão ser contratados e num segundo momento, com aqueles que já fazem parte da empresa.

No manual ainda foram propostas algumas descrições das atividades da área produtiva, essas atividades necessitavam de padronização sendo descritas com base na observação, com auxílio dos colaboradores que executam-nas. A descrição dos procedimentos foi muito bem aceita pela Empresa e já está sendo utilizada.

A Empresa possuía formulários que não apresentavam nenhum tipo de padronização e organização, executou-se então uma análise minuciosa em cada um deles, sugerindo-se algumas alterações, à medida que são necessários, todos os formulários estão sendo utilizados.

Não havia também uma descrição clara da seqüência das atividades realizadas e o conhecimento das mesmas ficava restrito às pessoas responsáveis por elas. Para sanar este problema, um fluxograma foi criado, baseado nas imagens do sistema para facilitar o entendimento da seqüência e dos procedimentos das principais atividades. O fluxograma foi adotado para que quando da necessidade de outra pessoa executar esta atividade, tenha onde se apoiar para executá-la.

Quanto às propostas feitas no organograma, elas ainda não foram totalmente utilizadas, devido à Empresa julgar necessário um maior estudo entre a proposta feita para a criação do setor de recursos humanos e a criação de um departamento exclusivo para esta atividade. Quanto às demais propostas feitas neste sentido já estão em funcionamento.

Sobre o *layout* as sugestões feitas a respeito da localização de algumas das salas no térreo são mudanças de fácil execução e a empresa as julgou válidas, porém, por enquanto não foram colocadas em prática pelo alto volume de produtos acabados alocados no depósito.

Em relação ao último objetivo deste trabalho, a equipe gerencial, a empresa demonstrou ter conhecimento de sua importância e afirmou que pretende melhorar a

capacidade de sua equipe e dos demais colaboradores através de programas de treinamento e capacitação.

7 ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do entrevistado:_____

Cargo do entrevistado:_____ Data:___/___/_____

1. Distribuição dos cargos e funções

2. Número de pessoas responsáveis pela área administrativa da empresa

3. Esboço do organograma da empresa

4. Maiores dificuldades que a empresa encontra em sua área administrativa

5. Departamentos que a empresa julga que seja necessário dar maior atenção

6. O número de pessoas na área administrativa é suficiente para realizar todas as funções

7. Quantas pessoas realizam duas ou mais funções

8. Manual de organização, onde estejam descritos os cargos/funções com suas atividades.

9. Fluxograma das atividades exercidas por sua área administrativa

10. Distribuição do poder de decisão na empresa
    a. Confia nas competências de sua equipe administrativa
    b. Decisões estão centralizadas em uma só pessoa, ou parte das decisões são delegadas
    c. Que tipo de decisão é delegada e qual o grau de importância
    d. Qual o principal motivo para a não delegação?

101

PRODUTOS Beija Flor — Qualidade que se Prova!

PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA.

AVENIDA DR. JOÃO PEDRO ARRUDA, 1736
ÁREA INDUSTRIAL - LAGES - SC
FONE: (49) 226-0588 - FAX: (49) 226-0559
CEP 88.514-000

NOTA FISCAL FATURA Nº

☐ SAÍDA ☐ ENTRADA

SÉRIE 2

CNPJ 84.946.631/0001-98	2ª VIA ARQUIVO FISCAL
INSCRIÇÃO ESTADUAL 250.105.101	DATA LIMITE PARA EMISSÃO 00.00.00

NATUREZA DA OPERAÇÃO	CFOP	INSCR. EST. DO SUBSTITUTO TRIBUTÁRIO

DESTINATÁRIO/REMETENTE

NOME/RAZÃO SOCIAL			CNPJ/CPF	DATA DA EMISSÃO
ENDEREÇO	BAIRRO/DISTRITO		CEP	DATA DA SAÍDA/ENTRADA
MUNICÍPIO	FONE/FAX	U.F.	INSCRIÇÃO ESTADUAL	HORA DA SAÍDA/ENTRADA

FATURA

DESDOBRAMENTO DAS DUPLICATAS	Nº DE ORDEM	VENCIMENTO	VALOR	Nº DE ORDEM	VENCIMENTO	VALOR

DADOS DO PRODUTO

CÓDIGO DO PRODUTO	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS	SIT. TR.	UNID.	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	DESC. %	VALOR TOTAL LÍQ.	ALIQ. ICMS

CÁLCULO DO IMPOSTO

BASE DE CÁLCULO DO ICMS	VALOR DO ICMS	BASE DE CÁLCULO ICMS SUBSTITUIÇÃO	VALOR DO ICMS SUBSTITUIÇÃO	VALOR TOTAL DOS PRODUTOS
VALOR DO FRETE	VALOR DO SEGURO	OUTRAS DESPESAS ACESSÓRIAS	VALOR TOTAL DO IPI	VALOR TOTAL DA NOTA

TRANSPORTADOR/VOLUMES TRANSPORTADOS

NOME/RAZÃO SOCIAL	FRETE POR CONTA 1-EMITENTE 2-DESTINATARIO	PLACA DO VEÍCULO	U.F.	CNPJ/CPF
ENDEREÇO	MUNICÍPIO		U.F.	INSCRIÇÃO ESTADUAL

QUANTIDADE	ESPÉCIE	MARCA	NÚMERO	PESO BRUTO	PESO LÍQUIDO

DADOS ADICIONAIS

RESERVADO AO FISCO

Nº DE CONTROLE DO FORMULÁRIO 000000

FORMULARIO CONTINUO LTDA - ROD. BR 376 - KM 10 N. 1965 - SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - PR - CNPJ/MF 81.947.292/0001-10 - I.E. 10604435-62 - I.M. 16646 - N.F.F. MOD 1 SÉRIE 2GF - 12.000X4 VIAS NUM. DE 022.001 a 034.000 - AIDF ISC 01.1.252-25 DE 24.11.99 - DATA IMP. 24.11.99

NOTA FISCAL FATURA Nº

SÉRIE 2

BI(EMOS) DE **PASTIFÍCIO BARBETTA LTDA.**, OS PRODUTOS CONSTANTES DA **NOTA FISCAL FATURA "SÉRIE 2"** INDICADA AO LADO.

IDENTIFICAÇÃO E ASSINATURA DO RECEBEDOR

O RECEBIMENTO

M A C A R R A O — B E I J A - F L O R

Fone.: 0xx 49 226-0588 — Fax.: 0xx 49 226-0559

Data Emissao: 02/08/2002
PEDIDO: 007737

Rep.:_____ Cod.Cli.:_____ Cliente:_____

Cidade:_____ Cond.Pgto.:_____ Data Pedido:___/_____/200__

Cod.	Un	Qtde.	Discr.	Preco Unit.	Desc.
A1	cx		12 Pct		
A2	cx		12 Pct		
A3	cx		12 Pct		
A4	cx		12 Pct		
B1	cx		24 Pct		
B2	cx		24 Pct		
B3	cx		24 Pct		

Cod.	Un	Qtde.	Discr.	Preco Unit.	Desc.
B4	cx		24 Pct		
C1	cx		20 Ban		
C2	cx		20 Ban		
C3	cx		20 Ban		
C4	cx		20 Ban		
E1	cx		10 Pct		
E2	cx		10 Pct		

Cod.	Un	Qtde.	Discr.	Preco Unit.	Desc.
G1	cx		20 Pct		
G2	cx		20 Pct		
	cx				
	cx				
	cx				
	cx				
T O T A L					

Troca ...:_____

Ass.COMPRADOR:_____ Ass.VENDEDOR:_____

8 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz d'. **Princípios de organização**.2 ed. São Paulo:Fórum, 1974

BLAU, Peter M, SCOTT, W. Richard. **Organizações formais.** São Paulo: Atlas, 1970.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas:como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas,1996.

_____**Administração de Empresas:uma abordagem contingêncial**. São Paulo: Makron Books,1994.

_____**Teoria Geral de Administração.** Vol1. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil,1980.

GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books,1995.

_____ **Organizational Design, Reading, Mass.** Addison-Wesley Publ. Co.,1977.

LAWRENCE, Pau R, LORSCH, Jay W. **As empresas e os ambiente:**diferenciação e integração administrativa. Petrópolis: Editora Vozes,1973.

LITTERER, Joseph A. **Análise das organizações.** São Paulo: Atlas,1970.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organizações e métodos:**uma abordagem prática. 2 ed. São Paulo: Atlas,1980.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas,1999.

SIMCSIK, Tibor. **OMIS: Organizações, métodos, informações e sistemas.**Vol 1. São Paulo: Makron Books,1992.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas,1997.

9 BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira,1999.

CURY, Antônio. **Organizações e Métodos:** perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 5 ed. São Paulo: Atlas,1990.

HESSEL, José Ribeiro. **Organizações e Métodos**. Porto Alegre: Edição do autor,1983

KELLEY, Robert E. **Como brilhar no trabalho:** nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus,1999.

MATOS, Francisco Gomes de. **Renovação da empresa :** desburocratização. 5 ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos,1983.

MIRANDA, Geraldo Inácio. **Organizações e Métodos.** 5 ed. São Paulo: Atlas,1981

NEUNER, John W. KEELING, B.Lewis. **Administração de escritório.** Vol 1. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos,1972.

ONATE, Alberto Marcos. **Manual de Administração.** Curitiba: Ed.Universidade Federal do Paraná,1982

POPPER, Rudolf. **A elaboração de manuais na empresa.** 2 ed. São Paulo: Pioneira,1981